

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti

Analysis of Employee Training and Development System in a Selected Company

Student:

Bc. Michaela Kohutová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Kashi, Ph.D

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Kohutová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
Analysis of Employee Training and Development System in a Selected Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to Human Resource Management. A Guide to HR in Practice*. 3rd. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 978-18-439-8359-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

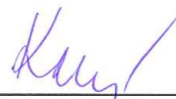
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně Přílohy č. 1 a 2, vypracovala samostatně. Přílohu č. 3, 4 a 5, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 23. 4. 2020


.....
jméno a příjmení studenta

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za její odborné vedení, ochotu, čas, rady a připomínky, které mi věnovala během zpracovávání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti XYZ. za poskytnuté informace, čas a vstřícnost.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	5
2.1	Personální práce	5
2.1.1	Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	6
2.2.1	Definice základních pojmů.....	6
2.2.2	Cíle vzdělávání	10
2.2.3	Vliv vzdělávání	11
2.2.4	Systém firemního vzdělávání	11
2.2.5	Trendy ve vzdělávání	23
2.3	Sociologický průzkum.....	25
2.4	Shrnutí teoretické části	26
3	Charakteristika vybrané společnosti.....	27
3.1	Popis organizace.....	27
3.2	Struktura zaměstnanců	28
3.3	Organizační struktura	33
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	34
4.1	Vstupní školení.....	34
4.2	Periodická školení	36
4.3	Jazykové kurzy	36
4.4	Odborná školení	37
4.5	Fáze vzdělávacího procesu.....	37
4.6	Metody	43
4.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření	45
5	Návrhy a doporučení	64
6	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury	70
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je „Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti“. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zaměřen především na pracovníky THP, jelikož u dělnických profesí se provádějí pouze zákonná školení.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané společnosti, a to pomocí informací získaných od společnosti a dotazníkového šetření. Následně bude navrženo řešení nedostatků, které by mohlo pomoci zefektivnit celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Diplomová práce bude členěna na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část se bude zabývat vysvětlením základních pojmů souvisejících s problematikou, tj. personální práce, učení, rozvoj, vzdělávání, dále cíle vzdělávání, systém firemního vzdělávání, náklady a trendy ve vzdělávání.

V druhé části, tedy v části praktické, se bude práce zabývat charakteristikami organizace, analýzou současných procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dále návrhy a doporučeními. V kapitole „Charakteristika vybrané společnosti“ bude popsán obecný popis společnosti, historie společnosti, dále struktura zaměstnanců a také organizační struktura.

Další kapitola bude soustředěna na analýzu systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. V této části bude popsáno, jak probíhá ve společnosti vstupní školení, periodická školení, jazyková školení a odborná školení. Dále budou popsány fáze vzdělávacího procesu a metody vzdělávání využívané ve společnosti. Součástí této kapitoly je také vyhodnocení anonymního dotazníkového šetření.

Návrhy a doporučení, které budou popsány v páté kapitole, budou navrženy na základě dotazníkového šetření, vlastní zkušenosti a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení vybrané společnosti.

Téma diplomové práce jsem si vybrala z toho důvodu, že mě oblast řízení lidských zdrojů zajímá a ráda bych se v této sféře dále vzdělávala, jelikož pracuji jako specialista lidských zdrojů a uvědomuji si, že lidský kapitál je základním kamenem veškeré činnosti, která je prováděna ve společnosti.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V této kapitole je řešena problematika personální práce, následně jsou definovány základní pojmy týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, cíle vzdělávání a vliv vzdělávání. Další část kapitoly je věnována systému firemního vzdělávání, tedy identifikaci, plánování, realizaci a následnému vyhodnocování.

2.1 Personální práce

Během 20. století byl pojem personální práce chápán rozdílnými způsoby. Tato různá pojetí dělíme na následující etapy: personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa

Personální administrativa, jakožto pasivní funkce v řízení zaměstnanců, převažovala v organizacích až do 60. let 20. století. Funguje jako servisní služba pro vedoucí zaměstnance a převažuje její evidenční a statistická funkce.

Personální řízení

Aktivní role personální práce se vyskytuje od 2. pol. 60. let v personálním řízení. V této etapě je zaměřeno na interní zaměstnanecké problémy, na striktní dodržování pracovněprávní legislativy a na využití vnitropodnikové pracovní síly. Personální práce měla charakter operativního řízení a nezabývala se strategickým cílům.

Řízení lidských zdrojů

Manažerské myšlení a jednání se začalo proměňovat počátkem 80. let 20. století. V tuto dobu se objevuje i pojem řízení lidských zdrojů, které oproti personálnímu řízení má rozdílné přístupy k personální práci (Dvořáková et. Al., 2012).

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako souhrn manažerských postupů, kterými organizace získává a udržuje své pracovníky, zajišťuje podávání vysokého výkonů zaměstnanců a napomáhá tak organizaci k dosažení stanovených cílů, kterými jsou:

- Napomáhání dosahování strategických cílů organizace
- Zabezpečování organizace talentovanými, loajálními a kompetentními osobami

- Podpora uplatňování etického postoje k vedení zaměstnanců
- Přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- Snaha formovat pozitivní vztahy na pracovišti a navozování oboustranné důvěry mezi vedením a zaměstnanci (Armstrong, 2015).

2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitou oblastí v každé organizaci, která chce udržet krok s ostatními a mít schopné pracovníky.

2.2.1 Definice základních pojmů

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se vyskytují pojmy, jejichž význam je nutný definovat pro správné pochopení souvislostí.

Učení (se)

Učení se je definováno jako proces transformace, při kterém si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti, schopnosti, a to jak organizovaně, tak i spontánně. Je chápáno jako širší pojem, než je rozvoj či vzdělávání, a proto bývají organizace označovány jako učící se, a ne vzdělávací se organizace (Hroník, 2007).

Každý člověk zpracovává informace rozdílným způsobem, a tudíž je potřebné přizpůsobit metody učení danému jedinci. Americký psycholog D. A. Kolb je autorem nejrozsáhlejší typologie stylů učení:

- *Akomodující typ* – pro člověka je nutné si vše nejdříve prakticky ověřit. Z tohoto důvodu jsou účinnými metodami učení se experimentování, modelové situace či hraní rolí.
- *Divergující typ* – jedinec preferuje inovativní a tvořivý postoj k řešení problémů, a to zejména pozorováním. Využívanými technikami je brainstorming, brainwriting i diskuze.
- *Konvergující typ* – přesně dané postupy, návody, best practices jsou nejúčinnějšími metodami, jelikož tento typ upřednostňuje mít jasně daný postup, jak se dosáhnout cíle.
- *Asimilující typ* – představuje teoretiky a systematiky, kteří jsou schopni zpracovat velké množství informací a logicky je rozřadit (Koubek, 2014).

Kolb rovněž definoval fáze učení, který je označován jako „Kolbův cyklus učení“.

- *Konkrétní zkušenost* – může být zamýšlená či nahodilá
- *Reflexivní pozorování* – aktivní přemýšlení o zkušenosti a jejím smyslu

- *Abstraktní koncepce* – zobecňování na základě zkušenosti za účelem formulování řešení, které by bylo možné využít v případě, že by se daná situace v budoucnu opakovala.
- *Aktivní experimentování* – aplikace řešení v nových situacích, čímž se uzavírá pomyslný kruh, jelikož důsledkem experimentu je nová konkrétní zkušenost.

Autory další významné klasifikace stylů učení vytvořili Honey a Mumford, kteří definovali čtyři styly učení, přičemž žádný z těchto způsobů učení není výlučný.

- *Aktivisté* – rádi přijímají nové výzvy a sbírají nové zkušenosti
- *Přemítaví* – nahlíží na novou zkušenost ze všech stran, sbírají informace, zkoumají problematiku a poté odvozují závěry.
- *Teoretici* – upravují a uplatňují svá pozorování ve formě logických teorií a inklinují k perfekcionismu.
- *Pragmatici* – zkoumají praktickou stránku tím, že zkoušejí nové ideje a postupy, aby se přesvědčili, že fungují (Armstrong, 2015).

Rozvoj

Pokud dojde k dosažení změny skrze učení se, jedná se o rozvoj. Zahrnuje vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na přípravu pracovníků na obsáhlejší, významnější a náročnější pracovní úkoly (Bláha a kol. 2013).

Je nutné rozlišovat rozvoj zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů. Rozvojem zaměstnanců je představováno rozšiřování kvalifikace, kterým je zaměstnanci formován jeho pracovní potenciál. Těmito rozvojovými aktivitami může být například jazykový kurz, kurz práce na počítači, kurz asertivity či komunikace. Rozvojem lidských zdrojů dochází k rozvoji pracovní schopnosti a flexibility celé organizace. Vytvářením prostředí, které podporuje zaměstnance ve vzdělávání se a také v individuálním a kolektivním rozvoji, se firma stává učící se organizací (Dvořáková, 2007).

Vzdělávání

Vzdělávání je definováno jako systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností jedince, které jsou potřebné pro vykonávání pracovní činnosti daného zaměstnance. Systematickým vzděláváním jsou pracovníci připravováni na soustavné změny podmínek a požadavků spojené s pracovním místem a firmou (Šikýř, 2014).

Vzdělávání dospělých

Vzdělávání je chápáno jako proces trvající po celý život jedince, který mu napomáhá tzv. „udržovat krok“ se změnami týkající se ekonomického, kulturního, společenského a politického života. Vzhledem k prohlubující se globalizaci je na vzdělávání kladen velký důraz, jelikož je přímo závislé na tom, jak se vyvíjí hospodářství země. V současnosti se vedle rozvoje gramotnosti člověka (znalost čtení, psaní a počítání) zdůrazňuje také gramotnost trvale udržitelného rozvoje, kterým je myšlena občanská, informační, jazyková a ekonomická gramotnost.

Vzdělávání dospělých zahrnuje:

Náhradní školní vzdělávání – dosažení určitého druhu či stupně vzdělání, které je obvyklé nabýt v určitém věku (tj. druhá vzdělávací šance)

Další vzdělání, které rozdělujeme na:

Další profesní vzdělávání – je poskytováno za účelem rozvoje postojů, znalostí a schopností, které jsou vyžadovány pro výkon dané profese, a to osobám, které již ukončily řádné odborné vzdělávání v průběhu počátečního vzdělávání. Jeho součástí je kvalifikační vzdělávání, periodická školení a rekvalifikační vzdělávání.

Občanské vzdělávání – jedná se o vzdělávání jedince jakožto občana země, které je zaměřeno na formování vědomí práv a povinností člověka, v jeho občanské, politické, společenské a rodinné roli.

Zájmové vzdělávání – je zaměřeno zejména na vzdělávací potřeby jedince na základě jeho zájmů, čímž je dotvářena osobnost a její hodnotová orientace za účelem seberealizace ve volném čase.

Vzdělávání seniorů – je určeno pro starší osoby, které se mohou vzdělávat v oblastech, které je zajímají a kterým se během svých produktivních let nemohli věnovat. Tato koncepce je označována jako univerzita třetího věku. (Barták, 2008)

Jsou rozlišovány tři přístupy k tvorbě a uplatňování politiky a strategie vzdělávání:

Organizace bez strategie – ve společnosti nejsou vzdělávací aktivity na prvním místě. Tento přístup je uplatňován zejména v malých podnicích, které se vzděláváním nezabývají

vůbec nebo přistupují pouze na zákonná školení nutná k provozu organizace. Vzdělávání je ponecháno na individuálním zvážení zaměstnance, který musí sledovat aktuální dění v oboru potřebné k výkonu své pracovní činnosti. Zaměstnavatel zpravidla přijímá do zaměstnání takové lidi, kteří splňují veškeré požadavky na dané pracovní místo.

Nesystematická koncepce interního vzdělávání – vzdělávací aktivity jsou v organizaci organizovány náhodně, zejména na základě momentální potřeby vzdělávání. Vzdělávání není vázáno na jiné personální činnosti a nelze s jistotou určit, zda vzdělávací akce byla efektivní.

Systematické vzdělávání – u tohoto přístupu je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jedna ze základních činností personální práce, kterému je věnována značná pozornost. Jedná se o charakteristický znak řízení lidských zdrojů, jehož klady jsou například nižší průměrné náklady na zaměstnance než při aplikování jiného přístupu, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, produktivity práce a pracovního výkonu apod. Naopak mezi zápory patří riziko, že zaměstnanec bude díky vzdělávání pro ostatní zaměstnavatele atraktivnější a opustí stávající zaměstnání (Dvořáková, 2007).

Vedle personálního rozvoje souvisí systém vzdělávání také s procesem řízením talentů, tedy s procesem získávání, udržování, využívání a rozvíjení nadaných, loajálních a vytrvalých pracovníků, kteří splňují požadavky společnosti, tedy disponují odbornou způsobilostí a mají potenciál k výkonu své práce (Šikýř, 2014).

Pohled na vzdělávání dle generací

Válená generace (lidé narození do roku 1945) byli poctivými studenty, jelikož byli rádi, že měli příležitost studovat. *Baby boomers*, tj. generace narozena v období 1946–1967, neměli všichni stejnou příležitost studovat vysokou školu. Třídní původ určoval, zda mohou či nemohou studovat.

Generace X (tedy ročník 1968-1982), v České republice často označována jako „Husákovy děti“, patří mezi nejvzdělanější generaci. Vzhledem k faktu, že tato generace nedisponovala moderní technologií (např. počítači), si tato generace více vážila učení a informací, jelikož získání dat vyžadovalo velké úsilí. Zaměstnavatelé by měli akceptovat, že členové této generace potřebují individuální přístup, chtějí se naučit dovednosti, které mohou využít ve své kariéře, nechtějí být pouze pasivními příjemci informací a jsou ochotni využívat nové technologie při výuce.

Generace Y (tj. lidé narození v rozmezí let 1983-1997), označováni také jako „Milleniálové“ již od útlého věku využívá ve svém životě digitální technologie a internet, jsou tedy zvyklí mít informaci během chvíle. Tato generace vyrostla obklopena počítači, televizí a dalšími multimédii, tudíž učební materiály, které obsahují dlouhé a husté texty, nejsou příliš vhodné. Lepším pomůckou jsou obrazově bohaté materiály, které zahrnují screen-shoty či instruktážní videa. Dokážou dobře spolupracovat s ostatními, proto je vhodné je vzdělávat skrze skupinové aktivity.

Generace Z (ročník 1998+) jsou lidé, kteří vyrůstali v době, kdy tištěné slovo bylo přeměněno do digitální podoby, do ikon, obrázků a grafů. Tato generace jsou lidé, kteří jsou vysoce intuitivní a také sebevědomí uživatelé digitálních technologií. Oceňují rychlý a nenáročný přístup k informacím a také vizuální a interaktivní komunikaci (Forbes, 2016).

2.2.2 Cíle vzdělávání

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zlepšování schopností, které mají k dispozici pracovníci společnosti, a to v souladu s míněním, že lidské zdroje jsou hlavním nástrojem pro zajištění konkurenceschopnosti firmy. Účelem je rozvoj zaměstnanců a zajištění kvalitních lidí, které organizace potřebuje k uspokojování svých potřeb. Firma vytváří takové prostředí, ve kterém jsou lidé pobízeni ke vzdělávání a rozvoji. Cíle vzdělávání a rozvoje jsou závislé na cílech organizace, avšak musí být brány v potaz i cíle individuální (Armstrong, 2015).

Účast managementu při stanovování cílů vzdělávání je důležitá zejména kvůli správnému zaměření tréninkového programu, podpoře uplatnění nově nabytých schopností pracovníků při výkonu pracovní činnosti a následnému hodnocení účinnosti. Spoluúčast pracovníků při určování cílů tréninku podněcuje jejich motivaci ke vzdělávání. Zaměstnanci by mělo být umožněno vyjádřit se k tématům tréninku, jeho prioritám a metodám.

Úkolem personalisty je posouzení schopnosti pracovníků, obhájení potřeby školení před managery, kteří nepřikládají školení velký význam, hlídání dodržování pravidel spojená se vzděláváním ve firmě jako je kontrola docházky. Personalista se také osobně účastní na školeních a vede rozhovory s pracovníky (Urban, 2013).

2.2.3 Vliv vzdělávání

Společnost s dobře navrženým vzdělávacím plánem má možnost zlepšit svůj hospodářský výsledek a výkon, čímž dochází k návratnosti investice do vzdělávání. Pozitivní vliv má i vzdělávání na úrovni managementu (Armstrong, 2015). S neustálými pokroky technologií je nutné, aby organizace své pracovníky včas připravila na nastávající změny pomocí vzdělávání (Leatherbarrow, 2014).

2.2.4 Systém firemního vzdělávání

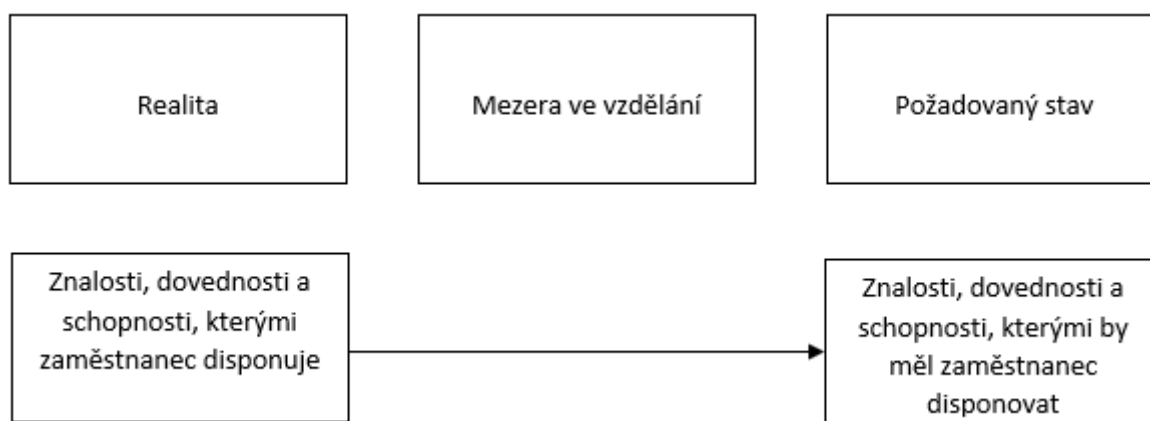
Systém firemního vzdělávání nejvíce charakterizuje fakt, že probíhá permanentně v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Zkušenosti z minulých cyklů jsou využity v dalších cyklech za účelem zlepšení celého systému vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním krokem vzdělávání je identifikace a analýza potřeb vzdělávání. To může být uskutečňováno na dvou úrovních, a to na úrovni organizace a dále na úrovni skupin a jednotlivců. V neposlední řadě je potřebné definovat účel vzdělávání (Armstrong, 2015).

Každá potřeba vzdělávání je chápána jako neshoda mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) pracovníků a nároky na zaměstnance na dané pracovní pozici (Šikýř, 2014).

Obrázek 2.1 Proces identifikace vzdělávací potřeby



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2015).

Spolu s identifikací potřeb vzdělávání souvisí nebezpečí, že vzdělávací aktivita může být považována za řešení všech problémů spojených s výkonem zaměstnance. Zaměstnanec

může disponovat schopnostmi, avšak důvod mezery mezi požadovaným stavem a realitou může být spojený s nedostatkem motivace (Leatherbarrow, 2014).

Efektivní vzdělávací program je vytvořen na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Touto činností se nezabývá pouze samotný pracovník či personalista, ale zejména vedoucí zaměstnanec. Je potřeba vycházet z následujících dat:

- data týkající se celé firmy (počet a struktura pracovníků, údaje o pracovní neschopnosti či neomluvená absence v práci apod.),
- údaje spojené s konkrétními pracovními místy (popis pracovního místa a jeho specifikace),
- data o pracovnících (dosažené vzdělání, postoje, názory, kvalifikace apod.),
- data týkající se okolí společnosti (chování dalších firem působících ve stejném odvětví, dosavadní zkušenosti s náborem zaměstnanců apod.) (Dvořáková, 2007).

Způsoby, jak identifikovat vzdělávací potřeby:

- *Hodnocení výkonu* – manažeři identifikují vzdělávací potřeby pracovníků při každodenním sledování jejich pracovního výkonu a také při formálním hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Nedostatečná znalost technik a systémů může být pocíťována samotným zaměstnancem, který identifikuje mezery ve svých schopnostech během provádění konkrétních úkolů.
- Během výběrového řízení mohou být určeny potřeby školení, jelikož i ten nejvhodnější kandidát zřídka disponuje všemi znalostmi, dovednostmi a kompetencemi, které jsou vyžadovány na dané pracovní pozici.
- Potřeba školení může být identifikována mentorem nebo koučem, který pracuje na osobním rozvoji zaměstnance.
- *Hodnotící a rozvojová centra*: skrze testy a cvičení mohou být identifikovány oblasti, ve kterých zaměstnanec vyniká a naopak oblasti, ve kterých je potřeba dodatečné školení. (Leatherbarrow, 2014).

Plánování vzdělávání

Na základě identifikace mezer ve vzdělávání je vypracován plán vzdělávání. V plánu jsou zahrnuty veškeré vzdělávací aktivity, které budou v dané společnosti uskutečněny a díky kterým dojde k eliminaci rozdílu mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců. (Bartoňková, 2010)

Proces tvorby plánu vzdělávání je složen z následujících fází:

- přípravná fáze – vymezení potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů,
 - realizační fáze – jedná se o vývoj a vypracování etap vzdělávacího projektu a jeho samotná realizace formou úkolů a určení pořadí jednotlivých témat. V této fázi je určeno, jakým způsobem bude vzdělávání realizováno.
 - fáze zdokonalování – zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem k daným cílům a hledání možností, jak zlepšit celý proces vzdělávání.
- (Bartoňková. 2010)

Plán, který je dobře zpracován, odpovídá na tyto otázky:

- *Jaká témata vzdělávání jsou potřebná k zajištění?* – pro firmu je vždy výhodnější, když je vzdělávací aktivita přizpůsobena na podmínky a konkrétní situace, které jsou běžné v dané společnosti a v prostředí, ve kterém se pohybuje
- *Jaká bude cílová skupina zúčastněných?* – je žádoucí homogenní složení skupiny (zaměstnanci na obdobném funkčním zařazení, se stejnou úrovní vědomostí a schopností). Je doporučováno, aby manažeři měli možnost se zúčastnit vzdělávací aktivity spolu se svými podřízenými z důvodu zvýšení motivace a možnosti vyřešení vnitřních problémů firmy.
- *Jakými metodami a technikami má být vzdělávání realizováno?* – je potřeba se zabývat tím, zda se držet raději tradičních metod vzdělávání či vyzkoušet moderní techniky a dále jestli zvolit indoor či outdoor vzdělávání.
- *Kterou vzdělávací instituci zvolit?* – ve společnosti může být vzdělávání zajištěno buďto interními specialisty (popřípadě vlastním vzdělávacím centrem) či externími institucemi. Výběr vhodného subjektu je závislý na předchozích zkušenostech podniku se vzdělávacími organizacemi, doporučeními ostatních podniků, v nichž tyto organizace již působily. V neposlední řadě záleží také na ochotě a schopnosti vzdělávací instituce přizpůsobit celé vzdělávání firmě a také v jakém rozsahu jsou používány moderní metody vzdělávání.

- *Kdy vzdělávání proběhne a jak dlouho bude trvat?* – je potřeba vzít v potaz, zda se jedná o jednorázovou akci či o akci s určitou periodicitou a také kdy pracovníka může firma postrádat.
- *Kde bude vzdělávání uskutečněno?* – realizace vzdělávání může být buďto přímo ve firmě, nebo mimo ni. Je považováno za výhodnější, když se firma rozhodne pro vzdělávání mimo společnost, jelikož dochází k eliminaci rušivých vlivů (např. nutnosti řešení neodkladné záležitosti ve firmě) a zaměstnanec se tak může plně soustředit na danou problematiku, ve kterém je vzděláván.
- *Jakým způsobem bude realizováno průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?* – hodnocením vzdělávacím plánu je možné pro firmu vyhodnotit, jestli došlo k požadovaným výsledkům, které bylo skrze vzdělávací aktivitu očekáváno a požadováno.
- *Jaké jsou náklady na vzdělávání?* (Vodák, 2011) - úkolem každého personalisty je stanovit náklady spojené se vzdělávací akcí. Ty jsou vždy závislé na počtu pracovníků, účelu, vybrané metodě vzdělávání, času, místě a instituci (Šikýř, 2014). Do celkových nákladů vynaložených na vzdělávání je potřeba zahrnout:
 - náklady spojené s identifikací vzdělávacích potřeb;
 - náklady za účastníky vzdělávání a za školitele, a to včetně pojištění, cestovních náhrad a diet;
 - náklady za ubytování, pronájem školící místnosti a nutného vybavení;
 - náklady spojené s nachystáním a kopírováním podkladů pro účastníky;
 - alternativní náklady;
 - neodvedený výkon účastníka školení ve firmě, za kterého musela být náhrada (Vodák, 2011).

Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování je vzdělávání realizováno. V realizaci vzdělávání je zahrnuto několik faktorů, a to:

- cíl,
- náplň,
- motivace,

- metody,
- účastníci,
- školitelé (Bartoňková 2010).

Ve všech těchto fázích je zahrnuto organizační a vzdělávací zajištění vzdělávací akce. Jedná se především o:

- Rozhodnutí o tom, jaká vzdělávací instituce bude vzdělávání zajišťovat.
- Vyjednání podmínek a uzavření kontraktů.
- Zajištění školicí místnosti, materiálů a pomůcek.
- Objednání dopravy a rezervace ubytování, pokud je potřeba.
- Poskytnutí informací účastníkům vzdělávací akce.
- Distribuci pokynů ke školení (Dvořáková, 2007).

Metody vzdělávání na pracovišti

Asistování

Asistování je často používanou metodou, kdy zkušený zaměstnanec dostane přiděleného vzdělávaného pracovníka, kterému je nápomocen při plnění úkolů a osvojuje si od něj pracovní postupy. Jeho účast při plnění činností je s postupem času větší a větší, až po nabytí potřebných znalostí a dovedností vykonává práci samostatně. Využití nachází i mimo manuální zaměstnání – uplatnění této metody je možné i při výchově řídicích zaměstnanců a specialistů. Výhoda je praktičnost metody a také přímé působení na vzdělávaného zkušenějším pracovníkem. Nevýhodou je možnost osvojit si špatné návyky zkušeného zaměstnance či znemožnění kreativního přístupu k vykonávání činnosti (Koubek, 2011).

Pověření úkolem

Metoda, která vychází z metody asistování nebo je její poslední fází, je pověření úkolem. Účastníkovi vzdělávací akce jsou poskytnuty veškeré podmínky pro splnění úkolu, přičemž je sledován, usměrňován a hodnocen. Je vhodná pro řídicí pracovníky či pro zaměstnance, kteří potřebují pracovat samostatně. Mezi klady patří motivace k rozvoji schopností vzdělávaného a rozšíření pole působnosti. Záporům metody je ohrožení důvěry nadřízených v jeho schopnosti i oslabení jeho sebevědomí (Koubek, 2011).

Rotace práce

Rotace práce je metoda vzdělávání, při které je zaměstnanci přidělovány pracovní úkoly na různých úsecích společnosti vždy na určité období. Jsou rozlišovány dvě formy, a to horizontální rotace práce a vertikální rotace práce. V případě horizontální rotace se jedná o střídání pracovních míst v rámci jedné úrovně, naopak vertikální rotace znamená přemísťování pracovníka na různých stupních řízení. Metoda je využívána zejména na přípravu uchazeče na vedoucí pozici (Dvořáková, 2007). Touto metodou vzdělávání dochází ke zvyšování flexibility, a to jak zaměstnance, tak i organizace. Ne vždy je zaručeno, že pracovník uspěje na všech pracovištích při zastávání přidělené funkce, což může ovlivnit hodnocení způsobilosti vedoucími zaměstnanci (Koubek, 2011).

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je jedna z nejjednodušších metod, jak zaškolit nového i méně zkušeného zaměstnance na určitou práci. Vzdělávání probíhá na základě sledování a napodobování školitele, čímž dochází k osvojování pracovních postupů pro správné plnění svých pracovních úkolů. Jedná se o rychle proveditelnou metodu, při kterém se vytváří kladné vztahy mezi oběma zaměstnanci (Dvořáková, 2007).

Pracovní porady

Pracovní porady je neformální metodou, při které se zaměstnanci seznamují s fakty a problémy, které se týkají vlastní práce, oddělení i celé organizace. Výhodou této metody je zvyšování informovanosti zaměstnanců, nutnost aktivního zapojení školeného a také ke snadnější adaptaci nových či nezkušených zaměstnanců. Nevýhodou je odklonění pracovníků od plnění jejich pracovních úkolů (Koubek, 2011).

Counselling

Vzdělávání je realizováno vzájemnými konzultacemi a vzájemným působením vzdělávaného zaměstnance a jeho školitele navzájem. Od vzdělávaného pracovníka se očekává vlastní iniciativa, a to tím způsobem, že se vyjadřuje k problémům spojených s jeho výkonem práce, generuje vlastní návrh, jak čelit daným problémům, zatímco školiteli jsou poskytnuty návrh pro obohacování způsobu vedení zaměstnanců. Jedná se o časově náročnou aktivitu, která však je velmi obohacující jak pro vzdělávaného pracovníky, tak i pro školitele, jímž často bývá

nadřazený daného zaměstnance, který si touto činností ověří svou schopnost pracovat s lidmi (Koubek 2011).

Koučování

Koučování lze pojmout jako osobní přístup, díky kterému lidé rozvíjejí své znalosti a dovednosti a zlepšují svůj výkon. Často je součástí tzv. blended learning při rozvoji lídrů a manažerů (Armstrong, 2015). Rozdíl mezi poradenstvím a koučováním je možné vysvětlit jednoduchým přirovnáním: konzultant dává lidem chléb, zatímco kouč učí lidi chleba péct. Je důležité, aby se kouč velmi dobře orientoval v dané problematice a zároveň měl pochopení pro pocity a projevy chování koučovaného.

Bývalý automobilový závodník, John Whitmore, je tvůrcem modelu koučinku GROW. Pod jednotlivými písmeny zkratky GROW je představováno:

G – Goal – nejprve je nutné si stanovit realistický cíl koučinku.

R – Reality – po stanovení cíle následuje porovnání reality a cílového stavu. Popíše se skutečný stav věcí a definují nejvýznamnější překážky a rozhodující síly.

O – Options – objasnění možností a alternativ, které dovedou k požadovanému cíli. Abychom jej dosáhli, je potřeba si uvědomit, že k němu vede více cest a zodpovědět si tedy na otázky, jak poznat nejefektivnější variantu a určit klíčové milníky v jednotlivých možnostech.

W – Will – závěrem koučinku je rozhodnutí, jaké kroky podnikneme, sestavení časového plánu a realistické zvážení vlastních eventualit (Koubek, 2014).

Významnou výhodou koučování je bezesporu fakt, že si na řešení přijde koučovaný sám (avšak pod vlivem kouče), což zvyšuje motivaci k využití daného řešení a jeho obhajoby. Vzdělávání je soustředěno na budoucí způsobilost. Cílem kouče je naučit koučovaného zvládat situace určitého typu a samotné řešení může být chápáno jako vedlejší produkt koučování (Plamínek, 2014).

Mentoring

Mentoring je činnost, kdy mentor (zkušený pracovník, specialista v daném oboru) je nápomocen mentorovanému (méně zkušený zaměstnanec) při řešení odborných úloh. Tato činnost je obvykle součástí adaptačního procesu, která je organizacemi chápána jako přirozená

metoda, jak novému zaměstnanci efektivně přiblížit své vnitřní prostředí. Základními pravidly mentoringu je dobrovolnost, účelnost, časová ohraničenost, společná zodpovědnost, vyjasnění pravomocí a přiměřenost zátěže (Koubek 2014).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška je metoda vzdělávání, která je organizována pro velký počet lidí za účelem předání teoretických a faktických informací. Pro udržení pozornosti účastníků je potřeba, aby přednáška byla krátká, stručná a provedena interaktivní formou (Leatherbarrow, 2014). Výhodou je časová nenáročnost, nízké náklady a nenáročnost na vybavení. Naopak nevýhodou je jednostranné pasivní předávání informací velké skupině lidí, která možné interakce není vždy atraktivní a vhodné pro účastníky vzdělávací akce (Koubek, 2011).

Seminář

Na rozdíl od přednášky, kdy lektor předává informace jednostranně, je při semináři běžné, že školitel uvede účastníky školení do dané problematiky, čemuž následuje diskuze mezi školitelem a školenými zaměstnanci (Šikýř, 2014). Výhodou je vyšší motivovanost pracovníků, kteří již během samotného semináře podávají nápady a řešení problémů, čímž jsou účastníci školení stimulováni k činnosti. Mezi nevýhody patří náročná organizační příprava a také nutnost celou akci vhodně moderovat (Koubek, 2011)

Hraní rolí

Případová studie, ve které účastníci přejímají role postav v dané situaci, je označována jako hraní rolí. Tato metoda je ideální k procvičování různých mezilidských dovedností. Lze ji využít při náboru zaměstnanců u výběrových pohovorů (Leatherbarrow, 2014). Účinné je sehrávání inverzních rolí, tj. rolí obrácených, kdy je možné nalézt pochopení od protější strany, nalezení rozumné dohody a schopnost se navzájem uznávat i při lišící se názorech. Nevýhodou může být neochota a neschopnost sehrát přidělené role, kdy se účastník školení nebude schopen do role vžít (Plamínek).

Simulace

Simulace je metoda vzdělávání, která má různé podoby a různou dobu trvání. Může se odehrávat v rámci hodin, ale i dnů. Zahrnují prvky případové studie, jelikož si účastníci

nacvičují zvládání předem připravených situací. Tato forma je vhodná pro nácvik vyjednávání, obchodních dovedností, práci s firemní taktikou či vedení organizace. V dnešní době se často organizují formou e-learningu. Výhodou je zážitek, který si účastníci mohou odnést, zpětná vazba a praktická zkušenost s řešením dané situace. Mezi zápory patří časová náročnost, náročnost na přípravu a náklady spojené s vytvořením (Medlíková, 2010).

Assessment Centra

Pojmem assessment centre je označován proces zkoušení, při kterém jsou simulovány situace, které jsou na dané pozici obvyklé. Běžně se využívá například při výběru zaměstnanců. Během této aktivity jsou měřeny znalosti, zkušenosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky každého uchazeče při určité situaci (Pechová, 2016). Výhodou této metody je možnost získání o kandidátech široké spektrum informací, oproti tomu je assessment centre časově a finančně náročné (Horváthová et. al., 2014).

Demonstrování

Při demonstrování je účastníkům školení názorně předveden pracovní postup v modelových či skutečných pracovních podmínkách, při kterých si osvojují znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné pro plnění své pracovní činnosti a zajišťují, aby byli schopni dosáhnout požadovaného výkonu (Šikýř, 2014).

Workshop

Pojmem workshop je označován interaktivní děj, při kterém se jednotlivci, tým či skupina sdružují za účelem vyřešení předem stanoveného cíle. Celý workshop je řízen moderátorem, na kterém spočívá příprava, vedení a zpracování výstupů workshopu.

Přínos workshopu bývá ohrožen v případě, že je špatně nadefinována daná problematika, úzce vymezený problém, stereotypy, rušivé elementy, nevhodný výběr účastníků či nezkušený moderátor. Pro zajištění účinnosti workshopu je nutné si stanovit, proč je nutné workshop organizovat, jaký bude mít přínos pro účastníky. Dále je nutné vždy udělat shrnutí po každé dokončené aktivitě, mít zapisovatele, využívat hry, interaktivní techniku. Úkolem moderátora je mimo jiné také snažit zapojit účastníky do diskuze, ptát se jich na otázky týkající se daného tématu, přímo je oslovovat. Velmi důležitým úkolem je také dohlédnutí na hygienu duševní práce, tj. zda účastníci jsou schopni udržet pozornost po čase apod.). Na závěr

workshopu je nezbytné udělat shrnutí, a to shrnout téma, k jakým výstupům se účastníci dostali, jaký má po ně daná aktivita přínos a jakým způsobem je možné využít tuto zkušenost v praxi.

Mezi výhody této akce je považováno ovlivnění dovedností a postojů účastníků, aktivní zapojení lidí do práce, překonání krize či zvýšení motivace účastníků. Naopak mezi negativa akce je možno považovat přípravu na workshop, která je náročná, dále nutnost moderátora reagovat při sporech, uklidnit emoce či čelit útoku na vlastní osobu ze strany účastníků či vyhrocení osobních sporů mezi zúčastněnými (Medlíková, 2010)

Outdoorové programy

Zaměstnanci jsou vzdělávání skrze sportovní aktivity v přírodě (např. cyklistika, kanoistika, horolezectví, vodní lyžování či kempování), a to z toho důvodu, aby bylo možné rozvíjet jejich přirozené schopnosti, kterými disponují. Tyto činnosti je pak možné využít při běžných činnostech spojených s vykonáváním práce pro zaměstnavatele, a tak i snadnější dosahování cílů (Šikýř, 2014).

Mezi výhody této metody vzdělávání patří zejména zábavná forma vzdělávání – účastníci nesedí pouze ve školící místnosti a všech aktivit se přímo účastní. Outdoorové aktivity pomáhají účastníkům k překonání jejich omezení – například pokud si vyzkouší, že jsou schopni chodit po lanovém mostě beze strachu, mohou mít pocit, že pak zvládnou jakýkoliv úkol, který v práci dostanou. Zaměstnanci jsou vytrženi z běžného prostředí a mohou tak vyzkoušet nové věci. Tato metoda rovněž napomáhá zvýšit interakci zaměstnanců a vybudovat si důvěru členů týmů.

Avšak ne všichni zaměstnanci jsou přípustní myšlence účastnit se tohoto typu školení – je tedy potřeba, aby organizace zvážila, zda outdoorové programy nediskriminují starší zaměstnance a zaměstnance, kteří nejsou tak fyzicky zdatní. Rozdílné fyzické schopnosti mohou vytvářet pocity méněcennosti, a to například pokud je podřízený lepším sportovcem než jeho nadřízený. Může tak dojít k ohrožení autority manažera v pracovním prostředí. Další nevýhodou tohoto typu školení je, že ačkoliv je celá akce zábavná a obohacující, je možné, že po návratu do kanceláří nebudou účastníci schopni spojit to, co se naučili s běžnými pracovními úkoly (HR.com, 2001).

E-learning

E-learning je metoda vzdělávání, při které jsou využívány informační a komunikační technologie, pomocí které zajišťuje firma vzdělávání svých zaměstnanců poskytnutím materiálů potřebného ke studiu a odborného vedení. V mnohých firmách je k tomuto účelu využíván intranet (Armstrong, 2015).

E-learning je využíván hlavně v případech, kdy je potřeba vzdělání u zaměstnance spíše rozšířit znalosti, které již má. Je využíván jak pro vzdělávací potřeby jednotlivce, tak i skupiny. Vzdělávání je zaměřeno zejména na individuální potřeby, tudíž je možné se soustředit na předměty, ve kterých je organizací pocítována meze ve vzdělání zaměstnance (Armstrong, 2015)

Mezi hlavní pozitiva e-learningu patří atraktivnost a názornost vzdělávání. Zaměstnancům jsou informace zprostředkovávány různorodou formou (programy obsahují texty, obrázky, grafy, videa a podobně). Celé vzdělávání je možné realizovat v jakoukoliv dobu a na jakémkoliv místě, které je vybaveno potřebnými informačními a komunikačními technologiemi. Často je však ve firmách problém se zajištěním těchto technologií, a to i z hlediska nákladů, které jsou vynaloženy na jejich pořízení (Šikýř, 2014). Metoda je neúspěšnou v případě, že účastníci nejsou dostatečně motivováni či pokud nejsou e-learningové programy aktualizovány (Armstrong, 2015).

Případové studie

Případovými studiemi jsou účastníkům školení dány různé relevantní situace k řešení, které mohou v podniku nastat a které jsou aktuální (Leatherbarrow, 2014). Přispívá k rozvoji analytického a systémového myšlení pracovníků a také práci v týmech (Šikýř, 2014). Z metodického hlediska rozlišujeme měkké a tvrdé kauzy. V případě měkkých kauz se mohou účastníci ztotožňovat či porovnávat s postavami z případových studií, a tak do nich emocionálně vstupovat. Oproti tomu tvrdé kauzy vyvolávají racionálnější odezvy, jelikož jsou účastníci méně emocionálně zapojeni do případové studie (Plamínek, 2014).

Pomocí této metodě budou zaměstnanci připraveni na situace, se kterými se za svou praxi ještě nesetkali. Naučí se, jak využít nabyté znalosti z dřívějška či jak řešit problémy v daných situacích. Účastníci budou schopni efektivněji spolupracovat a propojit studijní

materiály s realitou. Naopak překážkou mohou být vysoké náklady, časová náročnost dané aktivity či neochota účasti některých pracovníků.

Vyhodnocování vzdělávání

Na realizaci vzdělávání bezprostředně navazuje fáze vyhodnocování vzdělávání, jehož důležitost je spojena s posouzením účinnosti vzdělávací aktivity s ohledem na jejich plánování. Vyhodnocováním jsou porovnávány stanovené cíle s dosaženými výsledky, jehož smyslem je určení efektivity vzdělávací aktivity. Vyhodnocováním je naznačeno, co je potřeba udělat pro zajištění účinnosti vzdělávací akce (Armstrong, 2015)

Vyhodnocování školení je často kritizováno, jelikož bere v úvahu to, zdali se účastníkům vzdělávací akce líbila a ne, zda se skutečně dozvěděli něco, co by mohli uplatnit na svém pracovišti. Od roku 1975 je Kirkpatrickův model hodnocení nejvíce zastávaným modelem, který vyvinul čtyř-úrovňový rámec skládající se z:

- 1. úroveň: reakce – studenti uvádějí, co si o kurzu myslí, zda se jim líbil a zda pro ně byl užitečný (Leatherbarrow, 2014). Bláha a kol. (2013) uvádí příhodnou dobu pro vyhodnocení školení tři až sedm dnů po vzdělávací aktivitě, aby nedocházelo k „haló efektu“. Plamínek označuje tříměsíční odstup pro vyhodnocení kurzů jako ideální pro většinu běžných akcí, jelikož si účastníci uvědomí, co z kurzů zůstane jako trvalé a co naopak zapadne do nevědomí či neužívání.
- 2. úroveň: učení – jedná se o zhodnocení, zda se účastník školení něčemu naučil a zda byly splněny cíle učení. Nejúčinněji lze měřit učení testem, a to před začátkem a na konci školení. Zlepšení ve výsledcích testů lze považovat za důsledek absolvované akce. Vedle testů lze provést také simulace nebo výkonnostní testy.
- 3. úroveň: chování nebo výkon – odpovídá na otázku, jestli mělo školení vliv na výkon práce účastníka školení. Mezi nejčastěji používané metody a postupy, jak vyhodnotit tuto úroveň patří dotazník, metoda 360° zpětné vazby, technika kritických incidentů, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení, přímé pozorování či zkontrolování výstupu a výsledků (Bartoňková, 2010).
- 4. úroveň: výsledky – na této úrovni jsou porovnány vynaložené náklady na vzdělávání s jeho přínosy pro organizaci. Je důležité udělat vyhodnocení před i po vzdělávání, a tak

zjistit, v jakém rozsahu bylo dosaženo základních cílů vzdělávání v takových oblastech, jako je zvýšení prodeje, produktivity i snížení úrazovosti.

Tímto modelem je hodnocena kvalita vzdělávacího procesu, nikoliv však finanční přínos. Philips Jackson proto doplnil model o 5. úroveň, a to zhodnocení investic. V praxi je obtížné pro firmy se dostat nad 1. úroveň, proto je posazováno používání celkových ukazatelů, jako je návratnost investic nebo návratnost očekávání (Armstrong, 2015).

2.2.5 Trendy ve vzdělávání

Growth Mindset

Americká psycholožka Carol Dweck označila dva typy jedinců dle jejich přístupu ke vzdělávání. Jedná se o „growth mindset“ a „fixed mindset“. Lidé, kteří mají tzv. „growth mindset“, věří, že jejich talent je možné rozvíjet. Nepotřebují vypadat chytře, více úsilí vynakládají do svého vzdělávání. Oproti tomu ti, kteří mají „fixed mindset“ věří, že jejich talent je vrozený a nedají se jeho znalosti a dovednosti vylepšit. Tento způsob myšlení se převážně objevuje u jedinců, kteří jsou již od dětství označováni jako chytří či talentovaní, tudíž nemají potřebu se zlepšit či neví, jakým způsobem progresu dosáhnout.

Dweck na základě svého výzkumu došla k závěru, že lze „fixed mindset“ přetransformovat na „growth mindset“, pokud jedinec vynaloží nebo jeho okolí na přeměnu nastavení své mysli dostatečné úsilí.

Just-in-time výcvik

Just-in-time výcvik je využíván v případě naléhavé potřeby vzdělávání související s výkonem pracovních úloh těsně před jejich plnění. Školení je založeno na identifikaci nejnovějších potřeb, priorit a plánů účastníků, kteří jsou obeznámeni s reálným stavem, ve kterém mohou uplatnit své nabyté znalosti (Armstrong, 2015).

Blended learning

Pojem blended learning zahrnuje metody působící na vzdělávací proces, kdy školenému jsou vzdělávací obsahy prezentovány skrze vhodný software. Jinak řečeno jedná se o smíšené vzdělávání, které kombinuje prezenční prvky s distančními prvky.

Jsou rozlišovány tři základní modely. Prvním z nich je vzdělávání soustředěné na rozvoj dovedností, které kombinují individuální výuku vlastním tempem za podpory školitele. Vzdělávání zaměřené na rozvoj postojů a chování v každodenním společenském životě pracuje s událostmi a masmédií, pomocí kterých je chování vzdělávaného ovlivňováno. Třetím modelem je vzdělávání zaměřené na rozvoj kompetencí, při kterém je kombinováno více metod, kterými lze působit na školeného (Kopecký, 2017).

Bloomova taxonomie

Psycholog Benjamin Bloom navrhl v roce 1956 taxonomii, která představuje hodnocení různých cílů a dovedností, které školitelé stanovují pro své studenty. Teorie byla upravená a bylo definováno 6 úrovní, které lze použít ke stanovení cílů, lekcí a hodnocení kurzu: zapamatování si (rozpoznávání a připomínání skutečností z dlouhodobé paměti), porozumění (pochození toho, co tato fakta znamenají, použití (uplatňování faktů, pravidel, konceptů a myšlenek v daných situacích), analýza (rozdělení informací na části), vyhodnocení (posuzování hodnoty informací nebo nápadů) a tvorba (zkombinování jednotlivých částí k tvorbě nového celku) (Shabatura Jessica, 2018).

Obrázek 2.2 Úrovně v taxonomii



Zdroj: vlastní zpracování dle Shabatura Jessica, 2018.

2.3 Sociologický průzkum

V této diplomové práci bude využita metoda písemného dotazování za účelem sběru informací a následné provedení analýzy. Efektivita dotazníkového šetření může být zajištěna pokládáním stručných a jednoduchých otázek, a to přímo k věci. Je potřeba se také zaměřit na jedno dané téma, vyhnout se nejednoznačným otázkám, být konkrétní a využívat příhodný a přirozený jazyk.

Při vytváření dotazníku je nutno brát v úvahu jeho délku, v jakém pořadí budou otázky uspořádány, jaké údaje o respondentech je potřeba zjistit, informace k průzkumu a návod k vyplnění a odevzdání dotazníku.

Počet otázek v dotazníku by neměl být větší než padesát a jeho vyplnění by nemělo trvat déle než 30 minut. Pokud jsou otázky seřazeny náhodně, lze tak lépe sledovat předpojatost či zkreslování díky tomu, že zaměření otázek není tak patrné. Záměrné uspořádání otázek v dotazníku je však pro respondenty jednodušší.

Pro vypracování podrobné analýzy je vhodné získat údaje o respondentech, které by neměly být příliš konkrétní. Informace k průzkumu by měly zahrnovat účel průzkumu, způsob uskutečnění průzkumu, způsob prezentace výsledků, přínosy průzkumu pro organizaci a pracovníky, jakým způsobem bude zajištěna anonymita a termín pro vyplnění a odevzdání dotazníku. Pro usnadnění vyplňování dotazníku je nutné uvést respondentům instrukce k vyplnění a odevzdání dotazníku, které musí být jasné.

Před průzkumem by měla být provedena pilotáž, která napomůže k ověření toho, zda respondenti dotazník zvládnou vyplnit zcela bez problému, dále k odhalení nedostatků, ověření potřebného času k vyplnění a také k určení, zda lze některé otázky vynechat či naopak doplnit. Pilotáž by měla proběhnout v počtu osmi až dvanácti pracovníků, kteří by měli průzkum absolvovat za stejných podmínek, které budou mít následně respondenti.

Po pilotáži jsou provedeny poslední úpravy a následně je dotazník předán buďto elektronicky, nebo v papírové podobě. Pracovníci jsou informováni o účelu průzkumu a způsobem provedení. V případě, že mají respondenti dotazy, je potřeba zařídit jejich zodpovězení. Návratnosti dotazníků v počtu minimálně 70 % je možné dosáhnout připomínáním respondentům, aby dotazník vyplnili a odevzdali (Armstrong, 2015).

2.4 Shrnutí teoretické části

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z hlavních personálních činností, jehož cílem zlepšování schopností, které mají k dispozici pracovníci společnosti v souladu s cíli organizace.

Systém firemního vzdělávání probíhá permanentně v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Identifikace potřeb spočívá zejména v odhalení mezery ve vzdělávání, na jejichž základě je vypracován plán vzdělávání.

Realizace vzdělávacích akcí probíhá buď přímo na pracovišti nebo mimo něj. Mezi metody využívané na pracovišti patří asistování, pověření úkolem, rotace práce, instruktáž při výkonu práce, pracovní porady, conselling, koučování a mentoring. Mimo pracoviště se provádějí metody jako je přednáška, seminář, hraní rolí, simulace, assessment centra, demonstrování, workshop, outdoorové programy, e-learning či případová studie.

Vyhodnocování spočívá v posouzení účinnosti vzdělávací aktivity s ohledem na jejich plánování. Trendy ve vzdělávání jsou například Growth Mindset, Just-in-time výcvik, Blended learning či Bloomova taxonomie.

3 Charakteristika vybrané společnosti

V této kapitole je popsána historie, charakteristika a struktura zaměstnanců vybrané společnosti XYZ.

3.1 Popis organizace

Skupina XYZ je předním výrobcem systémů a komponentů pro spalovací motory, klimatizace a chladiče. Společnost usiluje o co nejefektivnější přepravu, která je šetrná k životnímu prostředí. Neustále se snaží o optimalizaci spalovacího motoru, podporuje využívání alternativních paliv a zasazuje se o přijetí a zavedení elektromobility po celém světě.

Společnost XYZ je rozšířená po celém světě, konkrétně ve 34 státech s celkem 170 výrobními závody, kde zaměstnává cca 77 000 pracovníků. Dalších 6 000 zaměstnanců, především tedy inženýrů a techniků vývoje, pracuje v 16 vývojových centrech umístěných v Německu, Velké Británii, Lucembursku, Španělsku, Slovinsku, USA, Brazílii, Japonsku, Číně a Indii, kteří se podílejí na inovativních řešeních pro mobilitu budoucnosti.

Výrobky společnosti XYZ je možno najít v každém druhém automobilu, které se v současné době nachází na světě. Další produkty jsou využívány na světových závodních okruzích i mimo silnice, a to například u pojízdných strojů, železniční přepravě, ale i v zařízeních pro námořní účely.

První závod XYZ byl založen v roce 1920 bratry H. a E. XYZovými v Německu. V dnešní době je 99,9 % akcií vlastněno XYZ Foundation, čímž je docíleno nezávislosti skupiny. Část rozdělovaného zisku je věnována do oblasti zdravotnictví, ošetrovatelství, zemědělství, umění i kultury.

XYZ

V návaznosti na vznik průmyslové zóny v Mošnově byla v roce 2007 založena společnost X Ostrava s.r.o. V roce 2013 převzala společnost XYZ majoritní podíl skupiny X, proto od tohoto roku vystupuje společnost jako XYZ.

XYZ je společnost s ručením omezeným. Hlavním předmětem její činnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách živnostenského zákona. Čistý obrat společnosti činil v roce 2018 6 936 425 Kč.

V České republice se nacházejí mimo závod v Ostravě další dva závody XYZ, a to v Mnichově Hradišti a v Holýšově. Společnost XYZ Mnichovo Hradiště s.r.o. je obdobně velký

závod jako XYZ. a vyrábí se zde i obdobné výrobky. Závod v Mnichově Hradišti je mateřskou společností závodu v Ostravě, která vlastní podíl ve společnosti a zajišťuje oblasti jako je nákup či mzdová účtárna.

3.2 Struktura zaměstnanců

Ke dni 31.12.2019 je ve společnosti XYZ zaměstnáno 1285 zaměstnanců na různých pozicích. Ve firmě jsou zaměstnáni jak občané EU, tak i občané třetích zemí. Hlavními profesemi společnosti jsou výrobní dělníci (kteří se dále dělí na výrobní dělníky, výrobní dělníky na prototypové dílně, výrobní dělník – team leader), skladníci, seřizovači, výrobní kontrolori či směnoví mistři. Deset nejobsazenějších pracovních pozic jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Deset pracovních pozic s největším počtem zaměstnanců

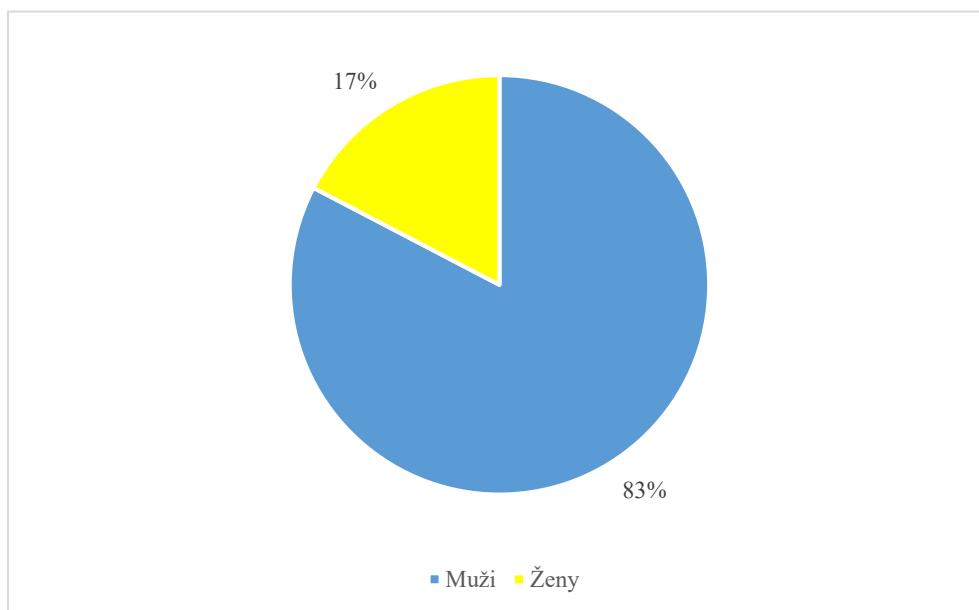
Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Výrobní dělník	686
Skladník	107
Seřizovač	86
Výrobní kontrolor	33
Směnový mistr	19
Elektrikář	16
Mechanik	16
Průmyslový inženýr	15
Disponent	11
Mistr techniky	8
Plánovač procesů	8

Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Ve společnosti XYZ je zaměstnáno mnohem více mužů než žen. Z celkového počtu 1285 zaměstnanců je 844 mužů, tj. 66 % a 441 žen, tj. 34 %, viz graf 3.1.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

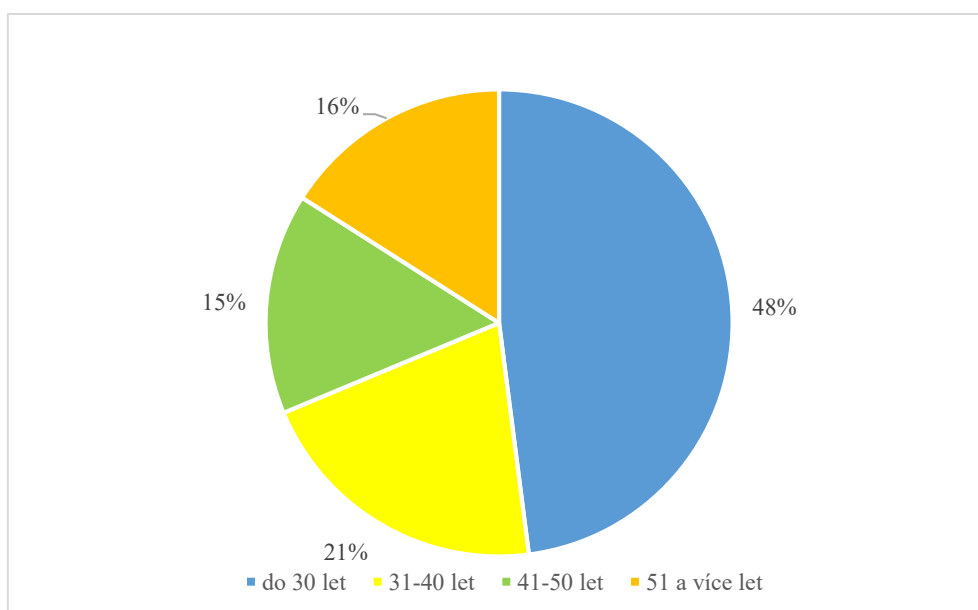


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle věku

Z grafu 3.2 vyplývá, že ve společnosti XYZ je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců, kteří ještě nedosáhli věku 30 let, což je 445 zaměstnanců, tj. 35 % z celku. Ve věku 31-40 let je zaměstnáno 358 lidí, což je 28 %. Další skupinou jsou lidé ve věku 41-50, jejichž počet ve firmě je 312, tedy 24 %. Poslední skupinu tvoří lidé ve věku 51 a výše, a to v celkovém počtu 170 zaměstnanců, tj. 4 %.

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku

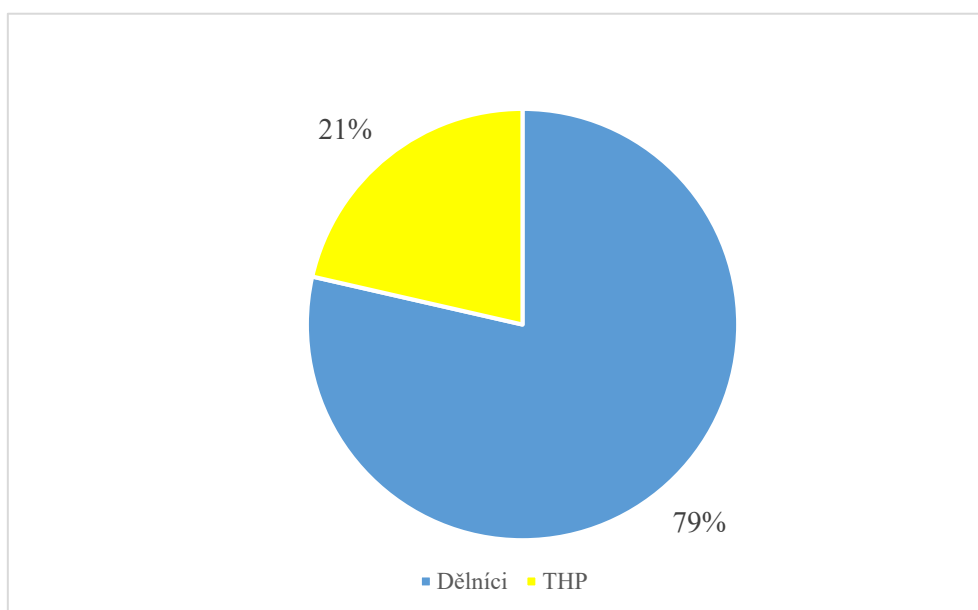


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice

Nejpočetnější skupinou jsou ve společnosti XYZ dělnické profese, kterých je ve firmě k rozhodnému dni 1 122, tj. 87 %. Technicko-hospodářských pracovníků firma zaměstnává 129, což je 10 %. Další skupinou jsou manažeři, kterých má firma celkem 18, tj. 1 % (z toho 12 tzv. „malých manažerů“ a 6 TOP manažerů). Nejméně početnou skupinou jsou trainees, DPČ a DPP, kterých je celkem 16, tedy 1 %, viz graf 3.3.

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice

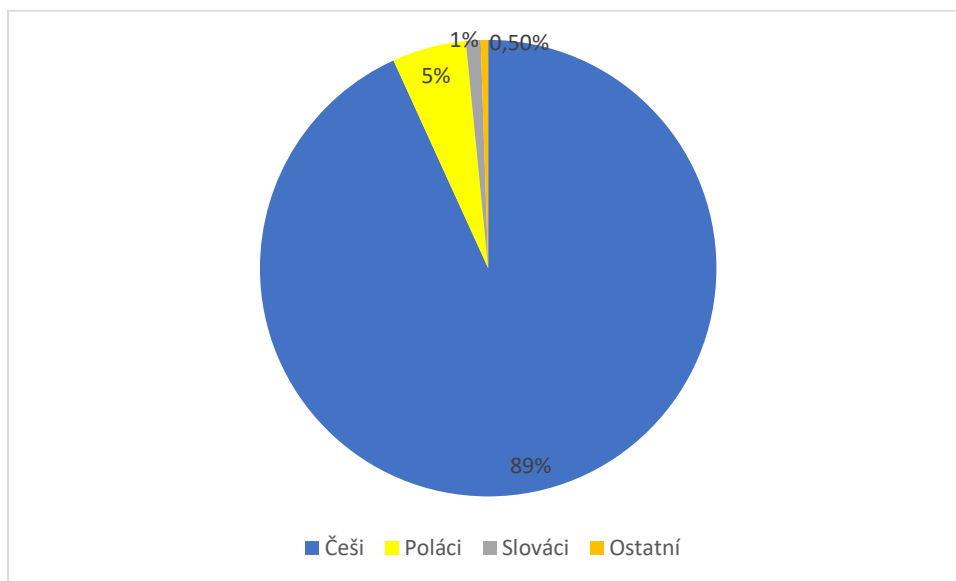


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle národnosti

Ve společnosti XYZ pracuje nejvíce zaměstnanců české národnosti v celkovém počtu 1 150 pracovníků, tedy 89 % z celkového počtu zaměstnanců. Polské národnosti je ve firmě 58 lidí, tj. 5 %. Třetí nejpočetnější skupinou jsou lidé slovenské národnosti, a to 17 zaměstnanců, tedy 1 %. Zbytek zaměstnanců, tj. 7, což je 0,5 %, jsou angolské, egyptské, chorvatské, peruánské, tuniské či ukrajinské národnosti, viz graf 3.4.

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců podle národnosti

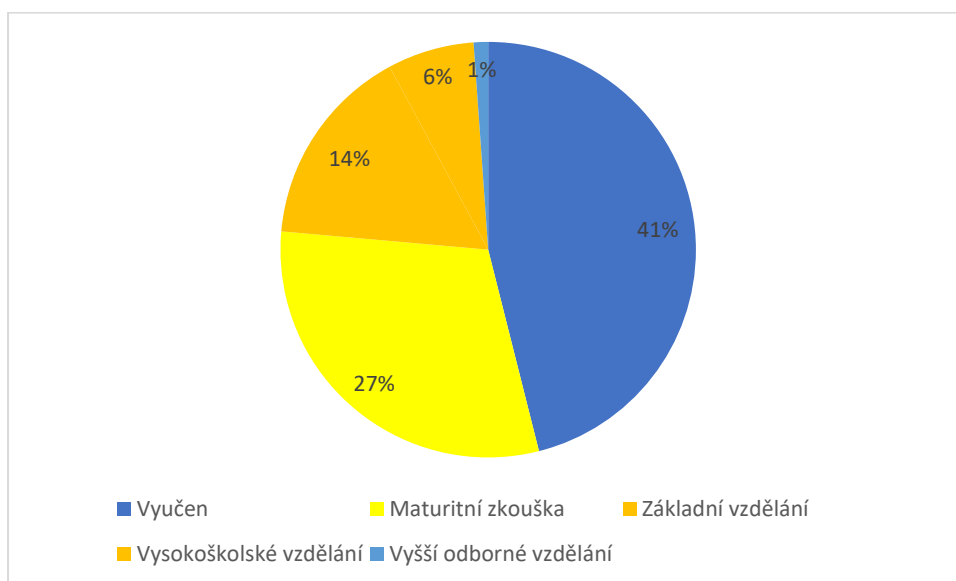


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Ve firmě je nejvíce zaměstnaných pracovníků, kteří jsou vyučení, a to 525 lidí, tj. 41 % (z toho 512 dělníků a 13 technicko-hospodářských zaměstnanců). S maturitou firma je ve firmě zaměstnáno 347 lidí, tedy 27 % (z toho 283 dělníků, 87 THP a 7 manažerů). Základní vzdělání má ve firmě 185 pracovníků, tj. 14 % (z toho 184 dělníků, 1 technicko-hospodářský pracovník). Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 81 pracovníků, tj. 6 % (z toho 10 lidí na dělnické pozici, 59 technicko-hospodářských zaměstnanců a 10 manažerů). Nejméně zaměstnanců jsou absolventy vyšších odborných škol, a to v počtu 9 pracovníků, tj. 1 %.

Graf 3.5 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

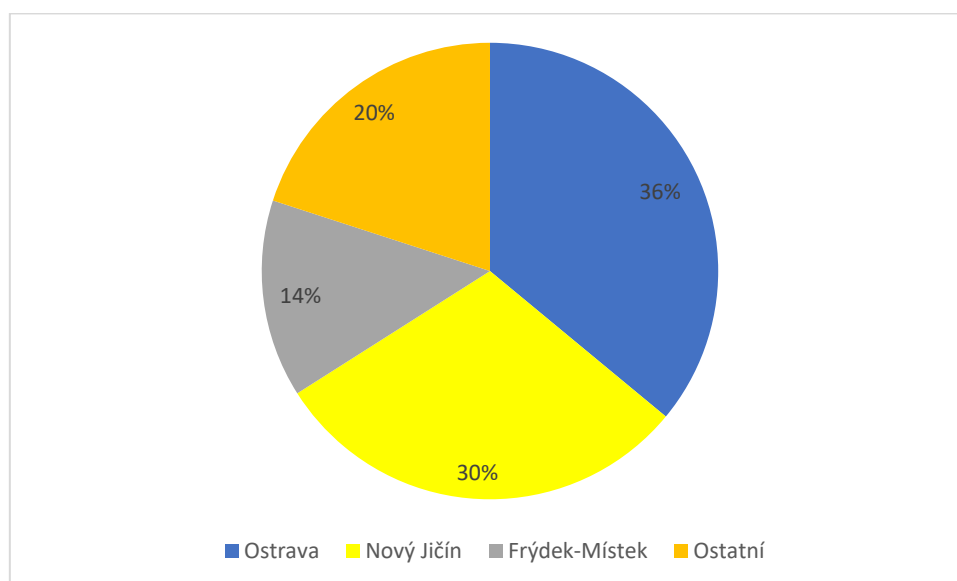


Zdroj: vlastní zpracování.

Struktura zaměstnanců podle místa bydliště

Více než třetina zaměstnanců, konkrétně 465, což je 36 % z celkového počtu zaměstnanců, dojíždí do práce z okresu Ostrava. Dalších 391, tj. 30 %, bydlí v okrese Nový Jičín, ve kterém se i firma nachází. V okrese Frýdek-Místek bydlí 178 pracovníků, což je 14 %. Zbýlých 251, tedy 20 %, má trvalé bydliště mimo zmíněné okresy.

Graf 3.6 Struktura zaměstnanců podle místa bydliště



Zdroj: vlastní zpracování.

3.3 Organizační struktura

Nejvyššími představiteli společnosti jsou dva jednatele. Celá organizační struktura společnosti, která je uvedena v Příloze 1, je velmi rozmanitá. Vedoucímu závodu podléhá vedoucí výroby, vedoucí předvýroby, vedoucí logistiky, vedoucí kvality, vedoucí controllingu a vedoucí personálního oddělení.

Vedoucímu personálního oddělení je mimo oblast lidských zdrojů svěřen i úsek HSE a FM. Na personálním oddělení pracuje celkem 6 zaměstnanců. Pět zaměstnanců pracuje na pozici Personalista a jeden pracovník na pozici Trainee personalista. Zaměstnanci jsou specialisté vždy na konkrétní oblast – nábor zaměstnanců, pracovnělékařská péče, zaměstnávání agenturních zaměstnanců, vzdělávání a komunikace ve firmě. Všechny pracovnice personálního oddělení zajišťují běžnou personální administrativu a jsou nápomocny při řešení požadavků zaměstnanců.

Jedna z personalistek zabezpečuje podporu mzdové účtárny, která je umístěna v Mnichově Hradišti. Má na starosti přípravu podkladů pro zpracování mezd – nahrávání osobního ohodnocení, produktivity a zmetkovitosti do systému. Dále oznamuje zdravotní pojišťovně nástup nového zaměstnance, vydává zápočtové listy a Potvrzení zaměstnavatele pro účely posouzení nároku na podporu v nezaměstnanosti. Každý rok má na starosti roční zúčtování daně zaměstnance za daný závod.

Specialista nábory je zodpovědná za inzerci volných pracovních míst, sbírání a vyhodnocování zaslaných životopisů uchazečů, organizace výběrového řízení a v neposlední řadě zpracování veškeré administrativy spojené s nástupem nového zaměstnance. Dále je náplní práce tohoto zaměstnance prodlužování smluv.

Specialista na pracovnělékařskou péči má na starosti hlídání termínů pro periodickou prohlídku, mimořádnou prohlídku či výstupní prohlídku. Zaobírá se také nemocností ve společnosti a je nápomocná bezpečnostnímu technikovi při řešení pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Reportování, výběr personálních agentur, objednávání pracovníků na dělnické profese skrze personální agentury, adaptaci nových zaměstnanců ve výrobě má na starosti specialista na agenturní zaměstnávání.

Specialista na rozvoj lidských zdrojů má na starosti organizaci vzdělávacích akcí, sestavování plánu vzdělávání, výběr školitelů, dále také komunikaci ve firmě a organizaci akcí ve firmě.

Náplně práce zaměstnance na pozici Trainee je evidence periodických školení, evidence šatních skříněk a běžná personální administrativa.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi významným faktorem k dosažení konkurenceschopnosti firmy. Toho je si vědoma i tato společnost, proto klade na vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz.

Ve společnosti jsou organizována různé druhy školení, které by se daly zobecnit na tyto kategorie: vstupní školení, zákonná – opakovací školení a odborná školení. Pokud to povaha školení dovolí, jsou vzdělávací akce organizovány v sídle firmy v zasedací místnosti, která je přímo na školení určená. Vzdělávání má kompletně na starosti personální oddělení, které je zodpovědné za sestavení vzdělávacího plánu, plnění rozpočtu, veškerou organizaci a také výběr dodavatelů vzdělávacích akcí.

4.1 Vstupní školení

Vstupní školení je organizováno vždy při nástupech všech nových zaměstnanců včetně zaměstnanců na dobu určitou, brigádníků, žáků a studentů při získávání praxe a agenturních zaměstnanců. Na tato školení jsou vyhrazeny dva dny v týdnu, a to pondělí a čtvrtek. Pouze ve výjimečných situacích se koná v jiný den. Celé školení je jednodenní a trvá od 8:00 do 16:00, tedy 8 hodin.

Organizace vstupního školení je úkolem personalisty, který musí zarezervovat místnost pro tyto účely, vytvořit pozvánku pro všechny školitele a obeznámit účastníky školení o místě a čase konání. Školení se koná, pokud jsou vždy alespoň 3 účastníci.

V případě, že je potřeba, aby nově nastupující zaměstnanec byl proškolen dříve, než je termín nejbližšího vstupního školení, je možné pro něj uspořádat individuální vstupní školení. Personalista dá školenému veškeré potřebné materiály k prostudování, které si během celého

dne nastuduje a následně si napíše dva testy – jeden test na bezpečnost práce, požární ochranu a ekologii a druhý test zaměřený na personální informace, výrobky, výrobu a kvalitu.

V první části školení jsou noví zaměstnanci seznámeni s firmou. Dozví se základní informace o firmě, personální politiku firmy, organizační strukturu, vize a hodnoty společnosti a prostudují si pracovní řád.

Dále následuje školení na HSE, tedy na BOZP, PO, EMS, OHSAS. Tuto část vede technik BOZP a technik EMS. Zaměstnancům je objasněna politika systému HSE, její cíle, systém školení na úseku HSE. Dále se školí bezpečnost a ochrana zdraví při práci. V této části jsou například zmíněny požadavky právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP – práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, prevence rizik, kategorizace práce, jsou probrány pracovní úrazy, organizace a poskytování první pomoci, postupy při havarijních situacích či pracovnělékařské služby. Z oblasti ekologie jsou nově nastupující pracovníci obeznámeni s nakládáním, používáním, skladováním či likvidací chemických látek a směsí, nakládání s odpady, ochranou jakosti vod a používáním a likvidací MEWA utěrek. Celá tato část je zakončena písemným testem, který ověří znalosti zaměstnanců. Pro splnění testu musí být správně odpovězeno na 9 otázek, tj. 60 %.

Po vyhodnocení testu následuje prohlídka výroby, kdy jsou všichni účastníci školení rozděleni na skupiny dle toho, na jakou linii budou nastupovat. Veškeré procesy vysvětlují hlavní mistři a seznámí zaměstnance i s jeho přímým nadřízeným. Na tuto část jsou noví pracovníci vybaveni všemi potřebnými ochrannými pomůckami.

Po pauze na oběd se pokračuje školením kvality. Zaměstnancům je představena politika kvality firmy, cíle kvality, systém řízení kvality (tedy příslušné normy, definice kvality, hodnocení kvality), dokumentace systému kvality (nástroje k zabezpečování kvality), zvláštní znaky kvality, značení a evidence dílů/materiálu/výrobků (měřidla) a FIFO.

Poslední část se zaměřuje na výrobu. Průmyslový inženýr, který tuto část školí, seznámí zaměstnance s typy výrobků firmy, zákazníky firmy, systémem produkce, TPM a systémem 5S. Znalosti z oblasti HR, kvality a výroby jsou ověřeny souhrnným písemným testem, na jehož splnění stačí odpovědět alespoň na 9 otázek.

Zřídka se pořádá vstupní školení pro polské občany, kteří mají zájem pracovat ve společnosti. Školení je celé v českém jazyce, proto je nutné, aby agentura zajistila tlumočníka, aby školení bylo pro Poláky srozumitelné a mohli tak snadno splnit podmínky přijetí do

zaměstnání, tedy vyplnění obou testů. Testy i podklady pro školení jsou přeloženy do polského jazyka.

4.2 Periodická školení

Personálním oddělením jsou organizovány tato periodická školení: obsluha plynových zařízení, odborná příprava preventivních požárních hlídek, odborná způsobilost v prevenci rizik, ADR, obsluha tlakových nádob stabilních, svářeč, jeřábník a vazač, obsluha pohyblivé zdvihací pracovní plošiny, obsluha motorových manipulačních vozíků anebo VZV, poskytování první pomoci a řidiči služebních vozidel. Další školení je odborná způsobilost v elektrotechnice podle vyhlášky č. 50/1978 Sb., konkrétněji §3, §4, §6 a §8.

Rozsah školení, ověření znalosti, školitel i účastníci všech jednotlivých periodických školení je jasně daný směrnicí, která je pravidelně aktualizována technikem BOZP vždy při změnách v legislativě. Většina školení je zaštiťována externími školiteli, kteří dojíždí do sídla firmy, kde následně školení probíhá. Mimo sídlo společnost vždy probíhají kurzy svařování, jelikož firma nedisponuje dostatečnými pomůckami pro toto školení.

BOZP

Základní ponětí o bezpečnosti práce získají zaměstnanci na vstupním školení. Opakovací školení pro vedoucí zaměstnance se pak koná co tři roky. Provádí jej technik BOZP a technik EMS a znalosti z této oblasti jsou na závěr ověřeny písemným testem.

Opakovací školení pro ostatní zaměstnance provádí jejich vedoucí zaměstnanec, který absolvoval školení BOZP pro vedoucí zaměstnance. Školení je ověřováno pouze pohovorem se školitelem.

4.3 Jazykové kurzy

Již od samého založení společnosti jsou ve firmě zavedeny jazykové kurzy. Ty se konají v prostorách firmy, avšak doba strávená na kurzu není započítávána do pracovní doby zaměstnance. Do jazykového kurzu se může zaměstnanec přihlásit po skončení zkušební doby po dohodě a schválení od svého vedoucího zaměstnance, který vznesе požadavek na zařazení do kurzu na personální oddělení. Personalistka zaměstnanci pošle rozřazovací test, aby byla pracovníkovi vybrána vhodná skupina. Zaměstnanec výsledek testu pošle e-mailem na personální oddělení a následně je zařazen do vhodné jazykové skupiny na základě konzultace s jazykovou školou.

Omlouvání absence probíhá pouze mezi lektorem a zaměstnancem, takže informace, zda se kurz koná či zda je zaměstnanec účasten personální oddělení nemá předem. Na konci měsíce dostane personalistka výkaz, kde může vidět docházku jednotlivých zaměstnanců. Pro zhodnocení účinnosti kurzů se za každé pololetí píšou testy. V případě, že by zaměstnanec měl z písemné práce menší úspěšnost než 70 %, může být z kurzu vyřazen a má dále možnost se zařadit do skupiny na nižší úrovni jazyka či nadále již kurzy nenavštěvovat.

Společnost má celkem tři dodavatele jazykových kurzů. Prvním z nich je jazyková škola se sídlem v Ostravě, která má ve společnosti největší počet odučených hodin. Tato agentura vyučuje zejména v anglickém jazyce, ale dvě skupiny vyučuje lektorka německý jazyk. Další jazyková škola vyučuje zaměstnance německý a francouzský jazyk. Třetí dodavatel je OSVČ, který vyučuje zejména manažery německý jazyk.

Každý kurz trvá 90 minut, tedy dvě vyučovací hodiny. Průměrná cena jedné vyučovací hodiny je 380 Kč, tj. 760 Kč za lekci. Pokud účastníci kurzů vědí, že na lekci nemohou dojít, mohou lekci nejpozději den předem zrušit, aby firmě lekce nebyla účtována ve výši 100 %. V případě, že na kurz nedorazí ani jeden ze studentů bez předchozí omluvy, je tato lekce fakturována stejně, jako kdyby proběhla.

Jednou ročně je pořádán víkendový intenzivní jazykový kurz, kde se mohou zaměstnanci zlepšit v konverzaci, slovní zásobě a v praktickém využití jazyka. Současně tato akce je velmi zdařilým teambuildingem. Jelikož je omezen počet účastníků kurzu, přednostně jsou vybíráni ti účastníci kurzů, kteří měli nejvyšší účast na kurzech a zároveň respektovali veškeré podmínky, jako například včasné omlouvání se z kurzů.

4.4 Odborná školení

Veškerá odborná školení jsou organizována pouze personálním oddělením, které je jediné oprávněné za firmu tyto aktivity zajišťovat a objednávat. Odborná školení jsou organizována na základě plánu školení, případně na základě požadavku vedoucího zaměstnance daného pracovníka během roku, pro kterého je školení nezbytné.

4.5 Fáze vzdělávacího procesu

Identifikace

Identifikace potřeb vzdělávání vyplývá z cílů společnosti, z náplně práce a z pracovní pozice. Tato potřeba je nejčastěji identifikována vedoucími pracovníky, a to na základě ročního

pohovoru se zaměstnanci. Součástí ročního pohovoru je část, která se zabývá rozvojem zaměstnanců. Při rozhovoru jsou probrány otázky, jako například kde pocít'ují zaměstnanci své slabiny či jaká školení by jim usnadnila jejich denní pracovní činnosti. Podnět k potřebě vzdělávání může dát i samotný zaměstnanec či jeho spolupracovníci. Další vzdělávací akce jsou přesně dány, tedy na základě předpisů či zákonných požadavků.

Při nástupu nového zaměstnance je nutné identifikovat jeho vzdělávací potřeby. Často se provádí srovnáváním absolvovaných školení zaměstnanců na stejné či obdobné pozici, která byla účinná a byla nápomocná při vykonávání práce.

Další školení mohou vyplynout z kvalifikační matice, do které se zaměstnanec zapisuje hned po nástupu a jeho znalosti, schopnosti a dovednosti jsou porovnávány na základě požadované úrovně kvalifikace jednotlivých činností. Do kvalifikační matice jsou zapsáni všichni kmenoví i agenturní zaměstnanci bez výjimky. Každé oddělení si vede svou kvalifikační matici, viz Obrázek 4.1, která je dle platné směrnice nutná aktualizovat kvartálně současně se Záznamem o změně kvalifikace, viz Příloha 5. Každá kvalifikační matice obsahuje datum platnosti. V případě, že dojde k absenci delší, než jsou 3 měsíce, dojde k přezkoušení a následně k případnému přehodnocení kvalifikace.

Jsou využívány celkem 3 úrovně kvalifikace. Číslem 1 se označují činnosti, které jsou nutné vykonávat pod dohledem. Pokud zaměstnanec splňuje požadavky úrovně 1 a pracuje samostatně, bude mu přiřazena „2“ k dané činnosti. Na této úrovni se předpokládá, že zaměstnanec dokáže navádět data do systému SAP, jeho výkon odpovídá výkonu požadovanému a dodržuje standardy firmy. Úrovně „3“ dosáhnou zaměstnanci, kteří splňují všechny požadavky úrovně 2, jsou schopni dohlížet na nového zaměstnance a jsou schopni odstranit či vyřešit drobné poruchy. Málo zaměstnanců dosáhne na úroveň „4“, jelikož je to maximální úroveň, které může být dosaženo. Tito pracovníci musí splňovat požadavky úrovně 3, je požadována schopnost zaškolit zaměstnance na všechny úrovně kvalifikace, schopnost přestavby zařízení a změny varianty a spolupráce při opravách.

Obrázek 4.1 Ukázka kvalifikační matice

Qualification Matrix / Kvalifikační matice		Area / Department: pec č.4 - PL1.2		Qualification not necessary		Need of qualification		important to qualify		Qualification measure done	
Legend:		0 = not required/necessary		1 = knowledge required (to be able to do it with help)		2 = to apply (to have a good command of)		3 = expert (to have a very good command of, even if there are problems)		4 = trainer (to be able to train others)	
Setter		XY									
1. PROFESSIONAL COMPETENCE / ODBORNÉ DOVEDNOSTI		(Kvalifikace není zapotřebí)		(Potřeba kvalifikace)		(Kvalifikace důležitá)		(Kvalifikace splněná)			
1.1. TPA / Borne		4	4	4							
1.2. ERM (Erm) / Zariadenie ERM		4	4	4							
1.3. Material Products manipulation / Manipulace		4	4	4							
2. PROCESS AND METHODOLOGICAL COMPETENCES / PROCESNÍ A METODOLOGICKÉ DOVEDNOSTI											
2.1. Grouping and separating CAC / Zariadenie CAC		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2. Grouping and separating RAD / Zariadenie RAD		4	4	4							
2.3. Grouping and separating CAC / Zariadenie CAC		4	4	4							
2.4. Grouping and separating MON BE / Zariadenie MON BE		4	4	4							
2.5. Adjustment / Nastavení		4	4	4							
2.6. Assembly TOC / Montáž TOC		2	1	2							
2.7. Repair / Oprava		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.8. Fluing table station / Odkládání fluoru jeze		4	4	4							
2.9. Furnace discharge / Vykládka peci		4	4	4							
2.10. Consulting CAC / Konzultace CAC		4	4	4							
2.11. Consulting RAD / Konzultace RAD		4	4	4							
2.12. Consulting CAC / Konzultace CAC		4	4	4							
2.13. Consulting LTR / Konzultace LTR		4	4	4							
2.14. Car exchange / Výměna Gaa		4	4	4							
2.15. Spare loading / Převzetí nákladu		4	4	4							
2.16. Frame calibration / Kalibrace rámu		4	4	4							
2.17. Frame welding / Svařování rámu		4	4	4							
2.18. Train - frame distribution / Vkládání - rozvoz nákladu		4	4	4							
2.19. FAN CAC Montáž motoru CAC		4	4	4							
2.20. GM MOD Box / MOD box GME		4	4	4							
2.21. In-park SHANGHAI / Baveni SHANGHAI		4	4	4							
2.22. Consulting CAC OMB4, OMB5 / Konzultace CAC OMB4, OMB5		4	4	4							
2.23. Grouping and separating CAC OMB4, OMB5 / Zariadenie CAC OMB4, OMB5		4	4	4							
2.24. Tube calibration / Kalibrace trubky		4	4	4							
3. CHANGE COMPETENCE / FLEXIBILITA											
3.1. Willingness to change / Ochota ke změně											
3.2. Innovation ability / Přijetí nové iniciativy a nové myšlenky											
4. PERSONAL COMPETENCES (SKILLS) / OSOBNÍ DOVEDNOSTI											
4.1. Communication skills / Komunikativní dovednosti											
4.2. Stress resistance / Odolnost vůči stresu											
4.3. Conflict resolution competence / Řešení konfliktů											
4.4. Self-reflection skills and self-motivation / Seznámení s a											
4.5. Time and self-management											
4.6. Aspiration / Aspirace											

Zdroj: interní materiály společnosti.

Plánování

Plán vzdělávání se vytváří na základě odevzdaných formulářů k ročnímu pohovoru vždy z kraje roku. Vedoucí zaměstnanci k formuláři vytváří tabulku, ve které znázorní křížkem, jaká školení pro své podřízené potřebuje. Vytváří se zvlášť pro „běžná“ školení, jako je například školení řidičů retenčních vozidel, jazykové kurzy či počítačové kurzy, viz Obrázek 4.2. Odborná školení v základním vzoru tabulky nejsou, proto je vedoucí zaměstnanec dopíše, viz Obrázek 4.3.

Personalista dává požadavky na školení do jednotné tabulky, vyhledává vhodná školení dle požadavků a na základě tohoto vytvoří plán školení. Plán musí schválit vedoucí personálního oddělení a následně vedoucí závodu.

Pouze pro interní účely se vytváří plán vzdělávání zvlášť na odborná školení a na periodická školení, a to zejména z toho důvodu, že je potřeba rozlišit náklady na zákonná školení, periodická, které firma musí zorganizovat, jelikož jsou nutná k zajištění provozu.

V roce 2020 musely být náklady značně omezeny na částku 1 500 000 Kč, což je oproti minulému roku podstatně méně, jelikož rozpočet na rok 2019 byl 4 800 000 Kč, přičemž skutečné náklady na školení činily 2 373 911 Kč. Jelikož skutečná vynaložená částka na školení z předchozího roku byla o 873 911 Kč vyšší, než je rozpočet na rok 2020, musel být plán školení na rok 2020 několikrát přepracovávat a schvalován vedením společnosti.

Obrázek 4.2 Tabulka požadavků na běžná školení

2020			Požadavky na školení																					
ODDĚLENÍ			QUALITY																					
Jméno a funkce			Zaměstnanec 1 Laboratory	Zaměstnanec 2 Serial Q TL - PL 3,4	Zaměstnanec 3 Serial Q TL PL 1,2	Zaměstnanec 4 Systémová kvalita	Zaměstnanec 5 Systémová kvalita	Zaměstnanec 6 CQ TL	Zaměstnanec 7 Prev. Q TL	Zaměstnanec 8 Supplier quality														
Téma školení																								
Školení řidičů referenčních vozidel			x	x	x	x	x	x	x	x														
Jazykový kurz																								
Intenzivní jazykový kurz																								
PC kurz																								
Excel pro pokročilé											x													
Soft skills					x						x													
Vedení týmu																								

Zdroj: interní materiály společnosti.

Obrázek 4.3 Tabulka požadavků na odborná školení

2020		Požadavky na školení											
ODDĚLENÍ		QUALITY											
Téma školení	Jméno a funkce	Zaměstnanec 1 Laboratory	Zaměstnanec 2 Serial Q TL - PL3,4	Zaměstnanec 3 Serial Q TL PL1,2	Zaměstnanec 4 Systémová kvalita	Zaměstnanec 5 Systémová kvalita	Zaměstnanec 6 CQ TL	Zaměstnanec 7 Prev. Q TL	Zaměstnanec 8 Supplier quality				
Odborná školení													
SAP				x									
Problem Solving													
SPC													
MSA (fy. DAS nebo Palstat)	x												
Interní audit													
Q-DAS													
Palstat													
Výkresy													
Požadavky IATF 16949													
FormelD auditor													
TLD audit													
VDA 6.3 certifikace auditora												x	
Zákaz. Požadavky								x					
A3													
VDA 6.3 požadavky - aktualizace				x									
FMEA													
Auditor ISO 19011					x	x							
Formel Q/New Parts/Integral					x	x							
Polyworks	x												
GD&T (fy. AUCOM)	x												

Zdroj: interní materiály společnosti.

Realizace

V závislosti na povaze vzdělávací aktivity je školení organizováno v sídle společnosti nebo mimo sídlo. Většina školení se koná v dopoledních hodinách, proto se opakovací školení (např. na obsluhu VZV) organizuje ve třech termínech, aby se stihly prostrídat všechny směny.

Před uskutečněním školení je potřeba zadat do systému objednávku, jelikož bez schválení objednávky není možné školení zorganizovat. Objednávka musí být schválena vedoucím personálního oddělení, controllingem, nákupem a v případě, že se jedná o nákladnější položku, pak i vedoucím závodu.

Pokud se školení koná ve firmě, oboje personalistka účastníkům školení pozvánky s přesným datem a časem konání. Zarezervuje místnost o dostatečné kapacitě a případně se domluví s vedoucím zaměstnancem, aby se se školitelem zkontaktoval, aby mohli společně

přizpůsobit školení přímo podmínkám organizace. Připraví pro školitele pomůcky potřebné ke školení jako například počítač, projektor či flip chart a dále vytiskne pro účastníky školení školící materiály.

Před školením mimo organizaci personalistka pošle pozvánku na školení zaměstnancům, kteří se jej mají zúčastnit, a to s datem, časem a místem školení. Obeznámí je s tím, co je nutné si na školení vzít s sebou (průkazy, psací pomůcky apod.), předá školící materiály a prezenční listinu, viz Příloha 3, kterou si nechá účastník školení potvrdit od školitele a vyplněnou ji po školení odevzdá na personální oddělení spolu s osvědčeními či doklady ze školení, aby mohly být pořízeny kopie. Pokud se jedná o vícedenní školení, musí si účastník školení domluvit s recepčním ubytování a vypůjčení referenčního vozidla.

Vyhodnocení

Po absolvování odborného školení se po účastníkovi školení požaduje, aby zhodnotil vzdělávací akci. K tomu slouží formulář, viz Příloha 4, který dostane od personalistky, kde vyplní data o sobě pro rychlejší identifikaci zaměstnance a dodavatel – firmu nebo jméno a příjmení lektora (přednášejícího). Dále ohodnotí obsah školení, lektora, materiály (v případě, že si může materiály odnést s sebou) a prostory, a to hodnocením výborný, dobrý, průměrný, horší a vyhovující. Zaměstnanec může své dojmy ze školení konkretizovat – tedy své postřehy co se obsahu, materiálu či prostoru týče. Vedoucí zaměstnanec pracovníka ohodnotí účinnost školení nejdříve po třech měsících od provedení kurzu. Hodnotí se vhodnost daného školení, míra využití získaných znalostí a zda se zvýšila efektivita práce proškoleného pracovníka.

Personalistka dále na základě hodnocení od účastníka školení a vedoucího zaměstnance vypočítá výslednou hodnotu účinnosti školení. V případě, že vyjde více než 60 %, pak je školení považováno za efektivní. Pokud vyjde méně než 60 %, nelze toto školení pokládat za efektivní a tento dodavatel či konkrétní kurz nebude již v budoucnu objednáván.

Vyhodnocování školení se týká i jazykových kurzů. Každý dodavatel požaduje od účastníků zpětnou vazbu, kterou následně poskytne k nahlédnutí i personálnímu oddělení jednou ročně. V případě, že velká část účastníků jazykového kurzu není se svým lektorem spokojená, je tento vyučující nahrazen jiným. Tento podnět k výměně může být dán ročním hodnocením lektorů nebo stížnostmi účastníků kurzů.

4.6 Metody

Pracovní porady

Pracovní porady probíhají na denní bázi, ať už na odděleních, liniích či managementu. Management se schází každý den na půl hodiny s vedoucím závodu, aby byly prodiskutovány a vyřešeny problémy, které jsou aktuální. Jednou týdně je tato porada delší, jelikož jsou na ni přizváni další zaměstnanci, aby shrnuli dění jejich úseku za dané období – například technik HSE shrnuje pracovní úrazovost za poslední týden.

Na jednotlivých odděleních si pracovní porady organizuje vedoucí zaměstnanec dle vlastního uvážení, zpravidla však se tyto porady konají před schůzkou top managementu, aby případné problémy mohly být předány top managerovi a ten je následně probral na poradě s ostatními top managery a vedoucím závodu.

Jednou za čtvrt roku se koná schůzka zaměstnanců s vedoucím závodu, kde jsou shrnuty aktuální výsledky za dané období, je ukázáno, co se povedlo a nepovedlo a v neposlední řadě mají zaměstnanci příležitost se zeptat vedoucího závodu na cokoliv, co je zajímá. Tato porada je organizována personálním oddělením ve třech termínech během jednoho dne, aby se stihly prostrídat všechny směny. Vzhledem k počtu účastníků je pořádána ve firemní kantýně.

Instruktaž při výkonu práce

Po vstupním školení hned následující pracovní den jdou všichni zaměstnanci ihned do výroby, vyjma některých profesí v administrativě. Pracovník je přidělen na týden zkušenějšímu zaměstnanci, který dává novému pracovníkovi instrukce, jak danou práci provádět a naopak, na co si dát pozor, aby se předešlo výrobě zmetků. Seznámí jej s výrobní dokumentací s pracovními postupy či jak vyplnit výkazy práce. Jakmile zkušený zaměstnanec vyhodnotí, že je nový pracovník již zaučený, předá tuto informaci mistrovi, který sepíše s operátorem záznam o provedeném výcviku na pracovišti.

Pro vedoucí zaměstnance je velmi důležité vybrat na zaškolování opravdu zkušeného operátora, který nedělá chyby, které by mohl případně pochytit nový zaměstnanec. Za zaškolování nových pracovníků jsou zaměstnanci finančně odměněni ve své mzdě.

Rotace práce

Výrobní plán je velmi různorodý, kdy se na daném stroji například dvě směny vyrábí a následující tři směny není v provozu. Z tohoto důvodu nelze zaměstnance nechat v kuse

pracovat stabilně na jednom stroji, a proto je nutné, aby si osvojil i jiná pracoviště, stroje a pracovní činnosti s tím spojené na dané linii, aby bylo možné jej zaměstnat a plně využít na každé směně dle výrobního plánu.

Vedoucí zaměstnanci nechávají rotovat své zaměstnance na různých pracovištích často i z toho důvodu, aby někteří pracovníci nebyli znevýhodněni náročnější prací oproti ostatním, jelikož mzdy jsou tarifní a pevně dány, tudíž nelze kromě daných příplatků (např. práce u pece či za svařování) zaměstnance za náročnější práci odměnit.

Pro firmu je velmi výhodné, když zaměstnanci jsou zastupitelní na mnoha pracovištích, avšak pro pracovníky, kteří jsou ve firmě krátce, je to častým důvodem k opuštění firmy, jelikož mají pocit, že jsou na ně kladeny příliš vysoké nároky. I pro organizaci znamená takováto fluktuace vysoké náklady.

Koučink

Koučink, jakožto jedna z metod vzdělávání zaměstnanců, není příliš v organizaci obvyklá. V minulosti byl koučink aplikován zejména na směnové mistry. Účelem bylo zvýšení výkonnosti a objevení nových způsobů řešení problémů. Zaměstnanci pod vedením kouče řešili různé úlohy, které jim byly nápomocny při vykonávání své náplně práce. Zpětná vazba od koučovaných zaměstnanců byla velmi kladná, avšak i přesto společnost nechce v této vzdělávací metodě pokračovat.

Přednáška

Přednášky jsou velmi využívány u THP pracovníků. Často jsou přednášky organizovány německými kolegy z centrály, kteří předávají aktuální informace z daného oboru. Nevýhodou je, že celé přednášky jsou v anglickém jazyce, tudíž se nemohou zúčastnit úplně všichni pracovníci.

Pro zaměstnance personálního oddělení, kvality a logistiky, kteří potřebují být v obraze, co se například týče změn v zákonech, jsou uspořádány tyto přednášky v prostorách společnosti externími specialisty v daném oboru. Častými přednášejícími jsou i vedoucí zaměstnanci, kteří chtějí zaměstnance i skrze oddělení obeznámit s novinkami či upozornit na často dělané chyby, které mohou zlepšit stávající systém.

4.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo dostat informace o tom, jakým způsobem je vnímán celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přímo zaměstnanci společnosti XYZ. Dotazník, který je přiložený v Příloze 2, byl upraven na základě připomínek pár vybraných zaměstnanců a následně byl rozposlán k vyplnění všem pracovníkům, kteří mají přístup k počítači, tedy všem THP zaměstnancům společnosti. Byl zaslán e-mailem dne 9.3.2020 pracovníkům, kteří měli autorce práce zaslat zpět vyplněný dotazník do 20.3.2020. Dotazník zaslalo zpátky celkem 104 zaměstnanců, z čehož vyplývá, že návratnost činí 81 %.

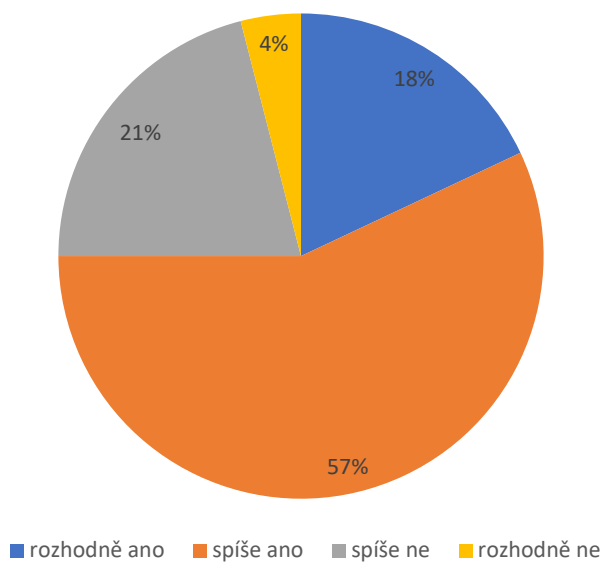
V dotazníku, který obsahoval jak otázky uzavřené, polootevřené i otevřené, mohli respondenti odpovídat na celkem 19 otázek, z nichž 15 bylo zaměřených přímo na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XYZ a zbylé 4 otázky byly otázkami identifikačními. Dotazník byl anonymní, a pokud nebylo uvedeno jinak, tak bylo možné zaznačit pouze jednu odpověď. Na vyplnění dotazníku stačilo zaměstnanci 10 minut.

Všechny zpětně zaslané a správně vyplněné dotazníky byly využity pro zpracování analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XYZ. Každá otázka je zpracována jak slovně, tak i graficky.

1. Jste spokojen(á) se systémem vzdělávání, který je zavedený ve Vaší firmě?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnanci vnímají nastavení systému vzdělávání ve společnosti. Na výběr měli ze čtyř předem daných odpovědí: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Graf 4.1 Spokojenost se systémem vzdělávání



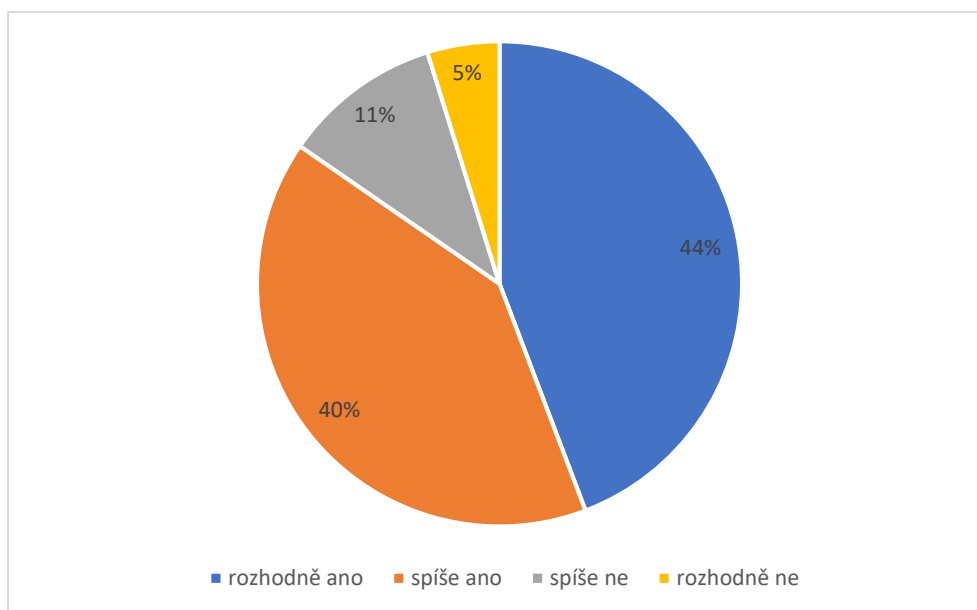
Zdroj: vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět na Grafu 4.1, 59 respondentů, tj. 57 %, odpovědělo, že jsou se systémem vzdělávání spíše spokojeni. Druhá nejčastější odpověď na tuto otázku je, že zaměstnanci spíše nejsou spokojeni se systémem vzdělávání ve firmě. Jedná se o 22 pracovníků, tedy 21 %. Spokojených zaměstnanců je 19, což je 18 %. Zbylí 4 pracovníci, tj. 4 %, odpověděli v dotazníku, že nejsou se systémem spokojeni.

2. Máte zájem se vzdělávat?

Tato otázka se zabývala tím, zda mají zaměstnanci společnost zájem se vzdělávat. Respondenti mohli vybírat z této nabídky odpovědí: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Graf 4.2 Zájem o vzdělávání



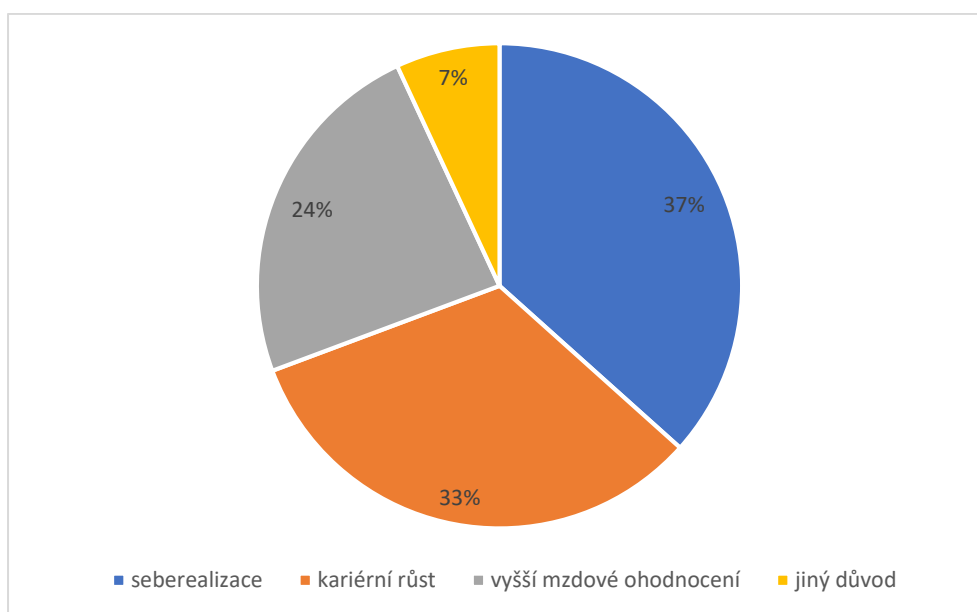
Zdroj: vlastní zpracování.

Nejčastěji se objevovala odpověď, že rozhodně ano, a to v celkovém počtu 46 respondentů, tj. 44 %. Spíše ano odpovědělo 42 zaměstnanců, což je 40 %. Dalších 11 zaměstnanců, tedy 11 %, o vzdělávání se nemá spíše zájem a zbylých 5 lidí, tj. 5 %, nemá o vzdělávání absolutně zájem, viz Graf 4.2.

3. Z jakého důvodu se chcete vzdělávat?

Cílem této otázky bylo zjistit, co zaměstnance společnosti XYZ vede k tomu, aby se dále vzdělávali a rozvíjeli. Mohli zaznačit odpověď: seberealizace, kariérní růst či vyšší mzdové ohodnocení. V případě, že by měl pracovník jiný důvod ke vzdělávání se, mohl na vyznačené místo důvod uvést.

Graf 4.3 Důvody ke vzdělávání



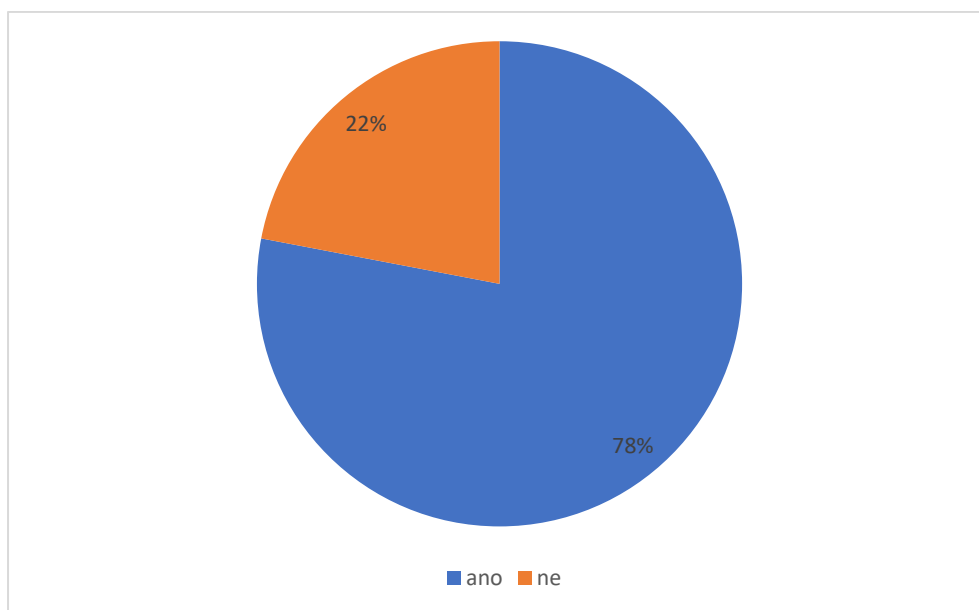
Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.3 vyplývá, že nejvíce respondentů má zájem se vzdělávat z důvodu seberealizace. Jedná se o celkový počet 38 lidí, tj. 37 %. Dalších 34 zaměstnanců, tedy 33 %, se chce vzdělávat, jelikož věří, že by jim to mohlo pomoci v kariérním růstu. Třetí nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří věří, že jim vzdělávání zajistí vyšší mzdové ohodnocení. Tato skupina zahrnuje 25 lidí, což je 24 %. Zbýlých 7 zaměstnanců, tj. 7 %, uvedlo jiný důvod jako například nutnost se vzdělávat z důvodu změn v legislativě či práci na novém projektu.

4. Je neustálé vzdělávání potřebné k výkonu vaší pracovní činnosti?

Tato otázka se zabývala tím, jestli zaměstnanec na svém konkrétním pracovním místě potřebuje být neustále vzdělávaný. Respondenti měli na výběr pouze odpověď ano a ne.

Graf 4.4 Potřeba vzdělávání k výkonu pracovní činnosti



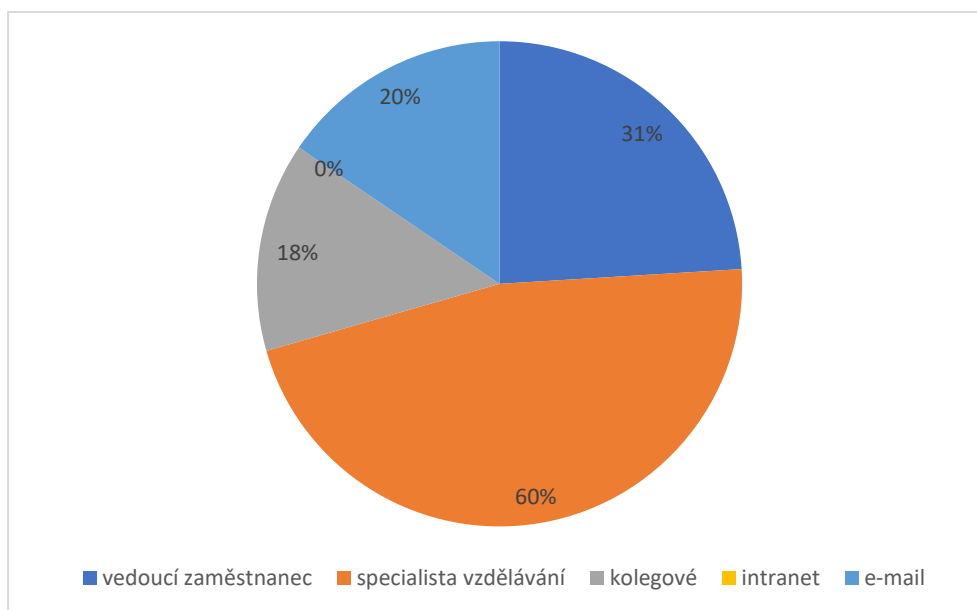
Zdroj: vlastní zpracování.

Celkem 81 zaměstnanců, tedy 78 %, vnímá neustálé vzdělávání jako potřebné k vykonávání své pracovní činnosti. Zbýlých 23 respondentů, tj. 22 %, si nemyslí, že by měli rozšiřovat své znalosti či schopnosti vzděláváním, které by mohlo přispět k výkonu jejich práce, viz Graf 4.4.

5. Z jakých zdrojů dostáváte nabídky na školení?

Cílem této otázky bylo zjistit, z jakých zdrojů dostávají zaměstnanci společnosti nabídky na jednotlivá školení. Na výběr měli tyto odpovědi: vedoucí zaměstnanec, specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kolegové, intranet či e-mailem.

Graf 4.5 Zdroje nabídek na školení



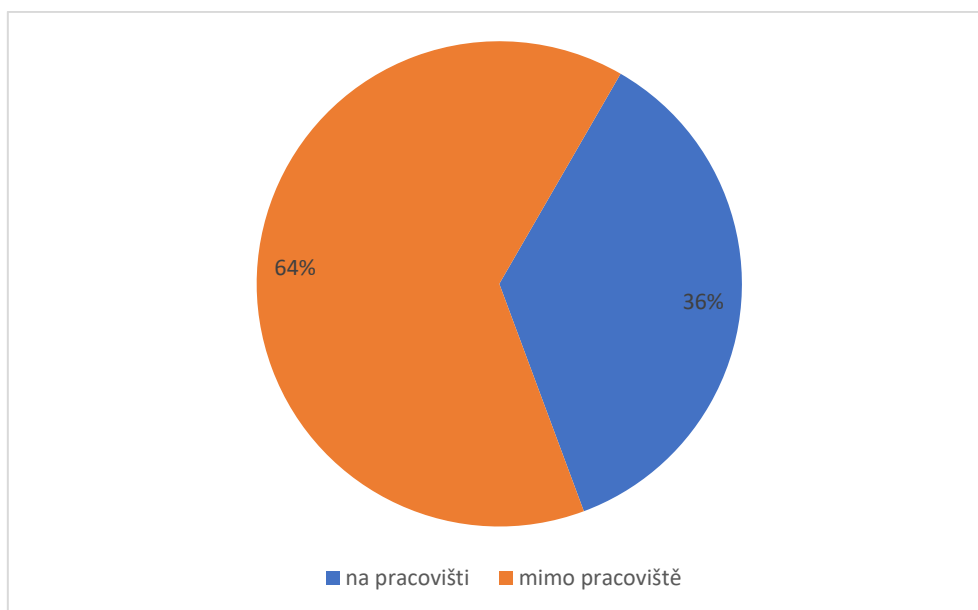
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.5 ukazuje, že nejvíce nabídek dostávají zaměstnanci od personálního oddělení. Konkrétně 62 respondentů, tj. 60 %. Druhým nejčastěji uváděným zdrojem je vedoucí zaměstnanec pracovníka, a to v počtu 32 respondentů, tedy 31 %. Dalších 21 zaměstnanců, což je 20 %, dostává nabídky e-mailem přímo od agentur, které školení organizují. Od kolegů dostává tuto informaci 19 pracovníků, tedy 18 %. Intranet není zdrojem od žádného respondenta.

6. Kde nejčastěji probíhá ve Vaší firmě školení?

Tato otázka byla zaměřena na to, kde nejčastěji probíhá školení organizované společností XYZ. Zaměstnanci měli na výběr ze dvou odpovědí, a to: na pracovišti a mimo pracoviště.

Graf 4.6 Forma školení



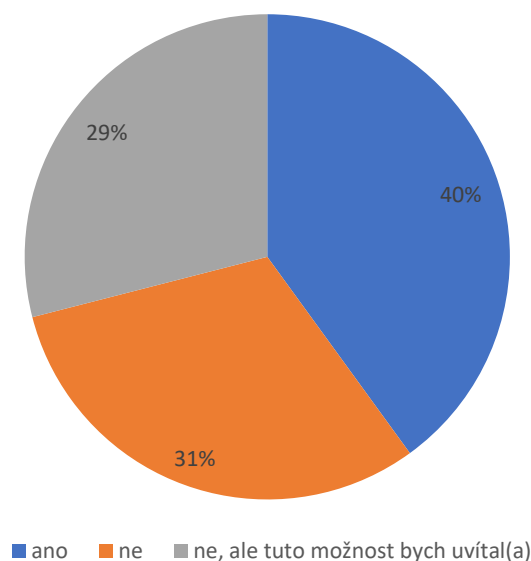
Zdroj: vlastní zpracování.

Jak můžeme vidět na Grafu 4.6, 67 zaměstnanců, tj. 64 %, odpovědělo, že nejčastěji firma organizuje školení mimo pracoviště. Zbýlých 37 zaměstnanců, což je 36 %, označilo, že nejčastěji probíhá školení přímo ve společnosti XYZ.

7. Máte možnost spolurozhodovat o absolvování vašich vzdělávacích aktivit?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak benevolentní je firma XYZ ke svým zaměstnancům, co se týče možnosti volby a rozhodování se ohledně absolvování vzdělávacích aktivit. Pracovníkům byly nabídnuty tyto možnosti odpovědi: ano, ne a ne, ale tuto možnost bych uvítal(a).

Graf 4.7 Spolurozhodování o vzdělávání



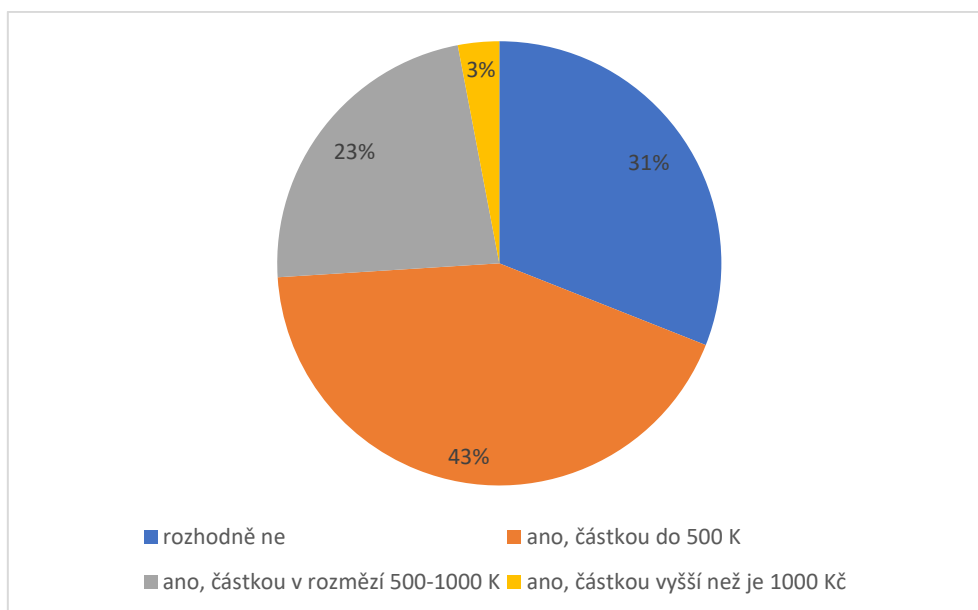
Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.7 vyplývá, že 42 respondentů, tj. 40 %, má možnost spolurozhodovat, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní. Tuto možnost nemá 32 pracovníků, tedy 31 %. Zbýlých 30 zaměstnanců, tedy 29 %, nemá možnost spolurozhodovat, každopádně stojí o to, aby se mohli na výběru vzdělávací aktivity podílet.

8. Jste ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání?

Tato otázka se zabývala tím, že pokud by firma nabídla zaměstnanci možnost vzdělávat se s podmínkou, že by se pracovník musel podílet na nákladech na toto vzdělávání, tak jak by se k této možnosti postavil. Respondenti měli na výběr z těchto možností: rozhodně ne; ano, částkou do 500 Kč; ano, částkou v rozmezí 500–1000 Kč; ano, částkou vyšší, než je 1000 Kč.

4.8 Ochota se finančně podílet na svém vzdělávání



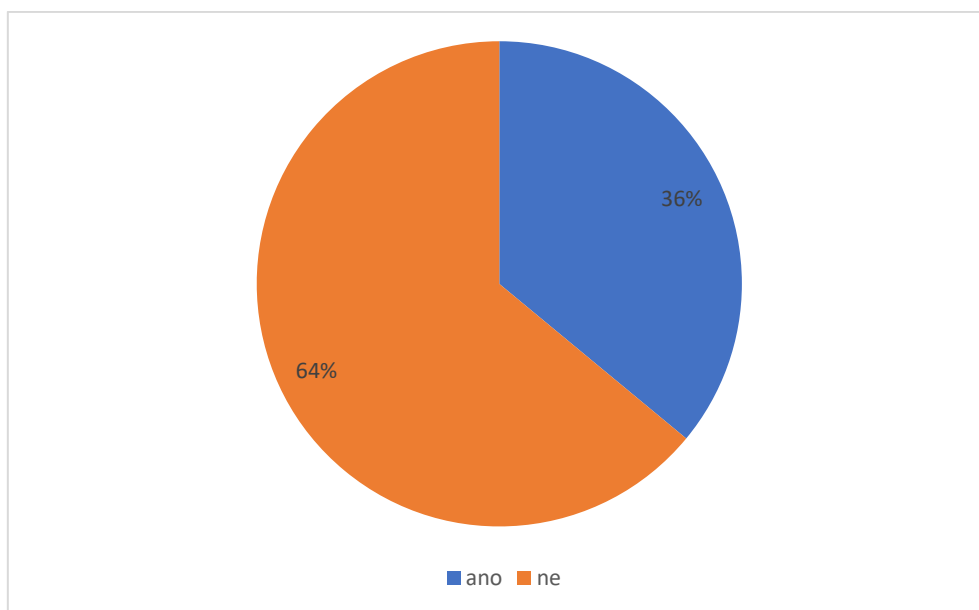
Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.8 vyplývá, že 45 zaměstnanců, tedy 43 %, jsou ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání, a to částkou nepřesahující 500 Kč. Dalších 32 zaměstnanců, tj. 31 %, nechce přispívat na vzdělávací akce. 24 respondentů, tedy 23 %, uvedlo, že jsou ochotni přispívat částkou v rozmezí 500–1000 Kč. Pouze tři zaměstnanci by dali na svou vzdělávací akci vyšší částku, než je 1000 Kč.

9. Jste ochotní se zúčastňovat vzdělávacích aktivit i mimo pracovní dobu bez náhrady mzdy?

Cílem této otázky bylo objasnit, nakolik jsou zaměstnanci společnosti XYZ ochotni se účastnit vzdělávacích akcí, které nebudou zahrnuty do jejich pracovní doby. Na výběr měli respondenti pouze možnosti odpovědi ano a ne.

Graf 4.9 Ochota účasti na vzdělávacích aktivitách mimo pracovní dobu bez náhrady mzdy



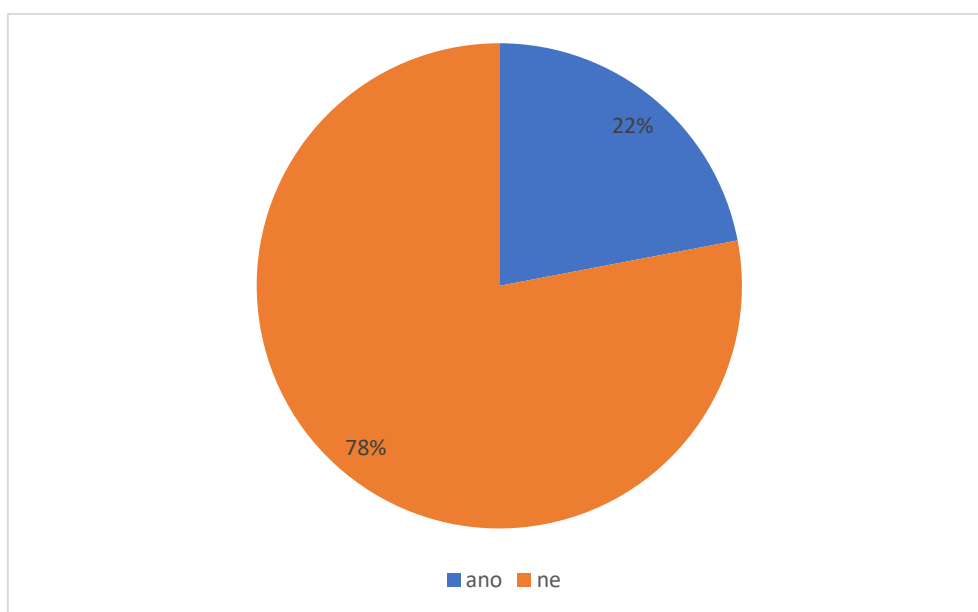
Zdroj: vlastní zpracování.

Zhruba dvě třetiny zaměstnanců uvedlo, že nejsou ochotni se účastnit vzdělávacích aktivit mimo jejich pracovní dobu bez toho, aby jim firma dala náhradu mzdy. Konkrétně takto odpovědělo 67 zaměstnanců, což je 64 %. Dalších 37, tj. 36 % by nemělo problém jít na školení, které nebude zahrnuto do jejich pracovní doby, viz Graf 4.9.

10. Máte možnost zpětně ohodnotit účinnost školení?

Tato otázka byla zaměřena na to, zda mají zaměstnanci možnost poskytnout zpětnou vazbu ohledně účinnosti školení. Stejně jako v předchozí otázce mohli respondenti odpovídat pouze ano a ne.

Graf 4.10 Možnost zpětného ohodnocení účinnosti školení



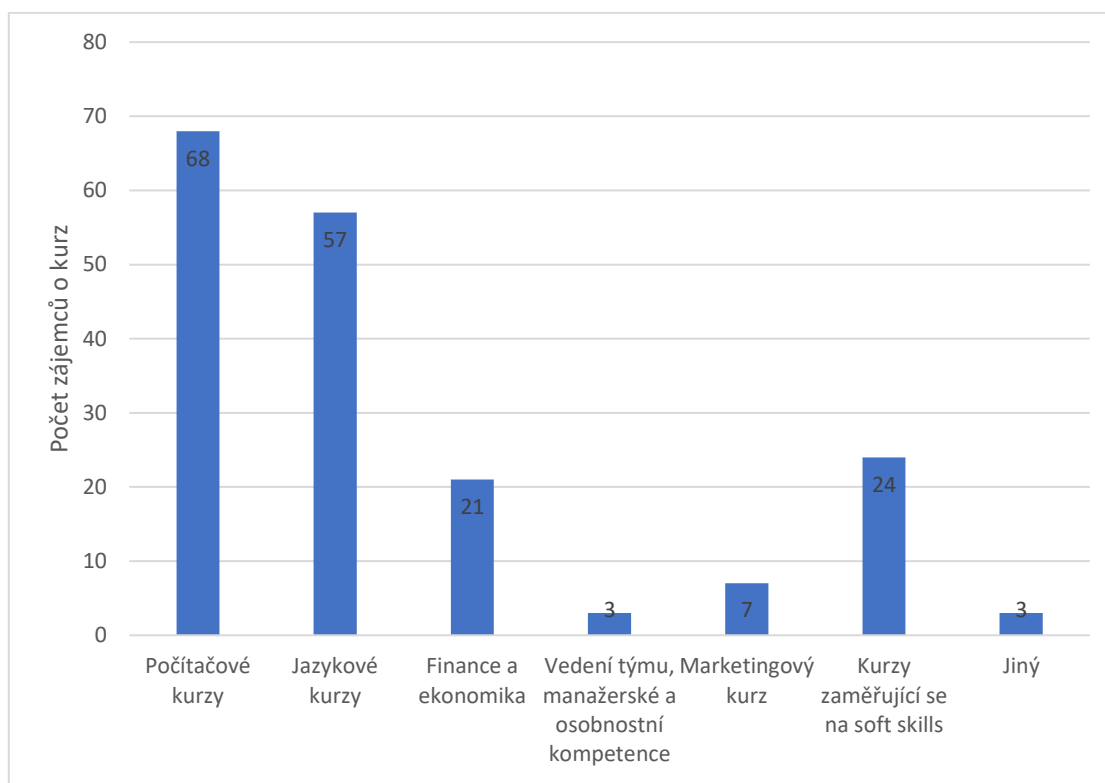
Zdroj: vlastní zpracování.

Celkem 81 zaměstnanců společnosti, což je 78 %, uvedlo, že po absolvování školení nemají možnost ohodnotit, jestli vzdělávací akce byla pro ně účinná. Jiného názoru je 23 respondentů, tj. 22 %, kteří odpověděli, že po školení mohli poskytnout zpětnou vazbu ohledně jeho účinnosti, viz Graf 4.10.

11. O jaké kurzy byste měl(a) zájem? (můžete zakroužkovat více odpovědí)

Cílem této otázky bylo zjistit, o jaké konkrétní kurzy by měli zaměstnanci společnosti zájem. Na výběr měli tyto možnosti: počítačové kurzy, jazykové kurzy, finance a ekonomika, vedení týmu, manažerské a osobnostní kompetence, marketingový kurz a kurz zaměřující se na soft skills. V případě, že by měl pracovník zájem o jiný kurz, než byl zmíněný, měl možnost uvést, o jaký by měl zájem.

Graf 4.11 Počet zájemců o konkrétní typ kurzu



Zdroj: vlastní zpracování.

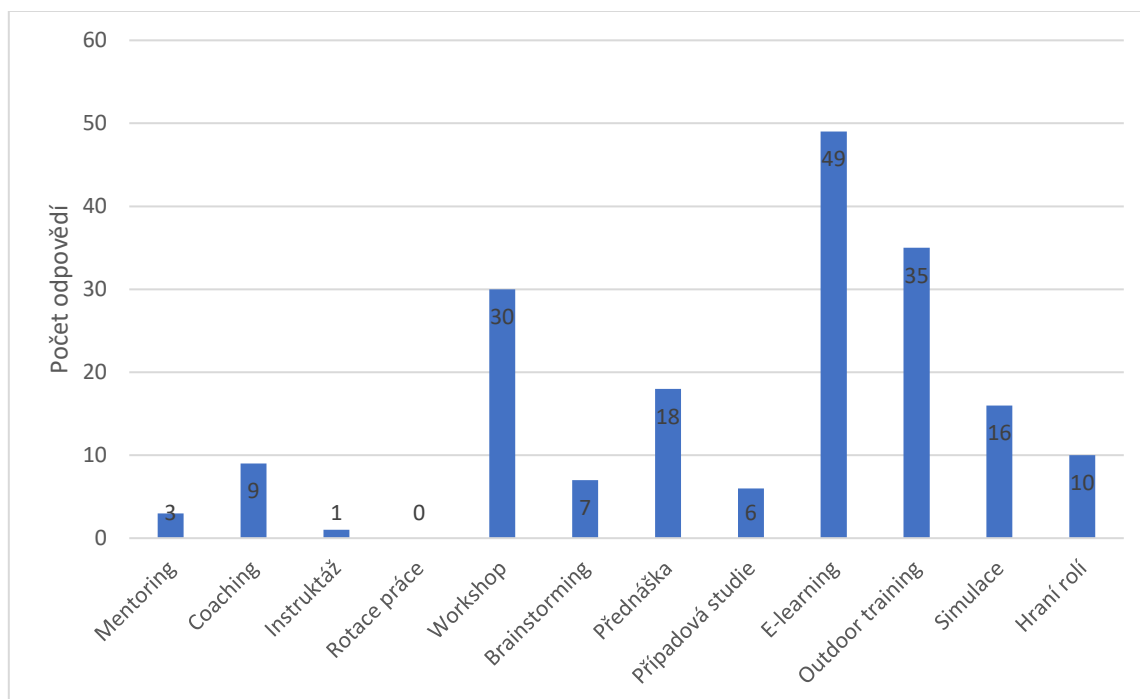
Jak vyplývá z Grafu 4.11, tak nejvíce respondentů, tj. 68, má zájem o počítačový kurz. Jazykové kurzy by rádo navštěvovalo 57 zaměstnanců. Třetí nejžádanější kurz je kurz zaměřující se na soft skills, o který by mělo zájem 24 pracovníků. Ve financích a ekonomice by se rádo vzdělávalo 21 respondentů. Dalších 7 zaměstnanců odpovědělo, že by rádi navštěvovali marketingový kurz. Vedení týmu, manažerské a osobnostní kompetence by rádi navštěvovali 3 respondenti (z nichž žádný nepracuje na vedoucí pozici) a 3 zaměstnanci uvedli, že by měli zájem o jiný kurz, tedy o svařování, programování a obsluhu na VZV.

12. Jaká z metod vzdělávání považujete pro vás za nejvhodnější? (můžete označit i více odpovědí)

Tato otázka se zabývala tím, které konkrétní metody považují zaměstnanci XYZ pro sebe za nejvhodnější. Jelikož mohou být některé metody pro respondenty neznámé, byly metody stručně objasněné. Na výběr měli respondenti z těchto možností: mentoring, coaching,

instruktáž, rotace práce, workshop, brainstorming, přednáška, případová studie, e-learning, outdoor training, simulace a hraní rolí.

Graf 4.12 Nejvhodnější metoda vzdělávání



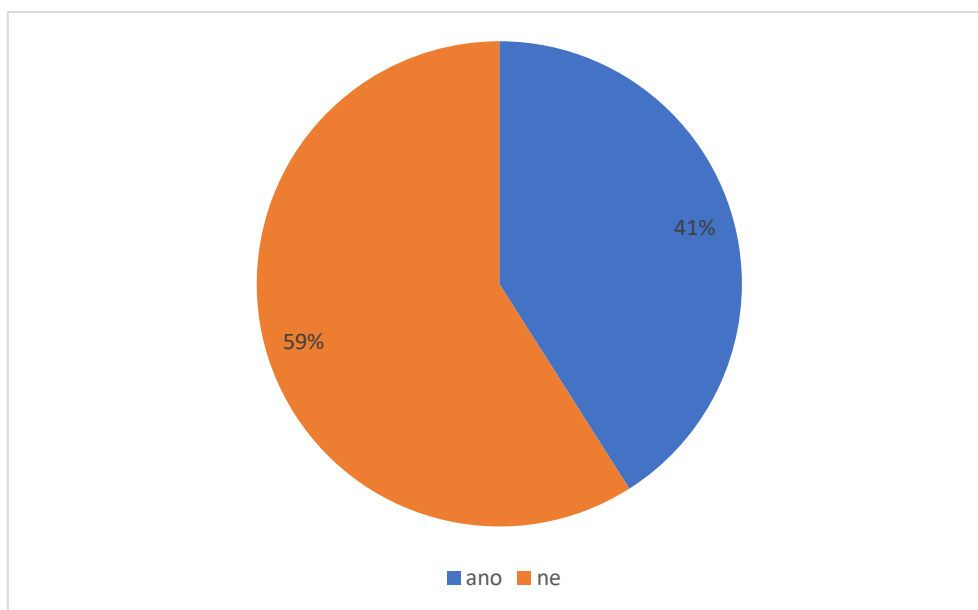
Zdroj: vlastní zpracování.

Nejvíce respondentů, tj. 49, označilo za nejvhodnější metodu e-learning. Druhá nejčastější odpověď byla outdoor training v počtu 35 odpovědí. Workshop označilo 30 pracovníků. Dalších 18 zaměstnanců považuje za vhodnou metodu vzdělávání přednášku a 16 uvádí simulaci. Hraní rolí označilo 10 respondentů a coaching dalších 9. Brainstorming vybralo z možností odpovědí 7 zaměstnanců, dalších 6 pak případovou studii. V malém počtu se objevovaly odpovědi mentoring (3 respondenti) a instruktáž (1 respondent). Nikdo nezaznačil rotaci práci za nejvhodnější metodu vzdělávání.

13. Máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

Cílem této otázky bylo objasnit, zda mají zaměstnanci zájem se vzdělávat i nad rámec jejich pracovní náplně. Vybírat mohli respondenti pouze možnosti ano a ne.

Graf 4.13 Vzdělávání nad rámec pracovní náplně



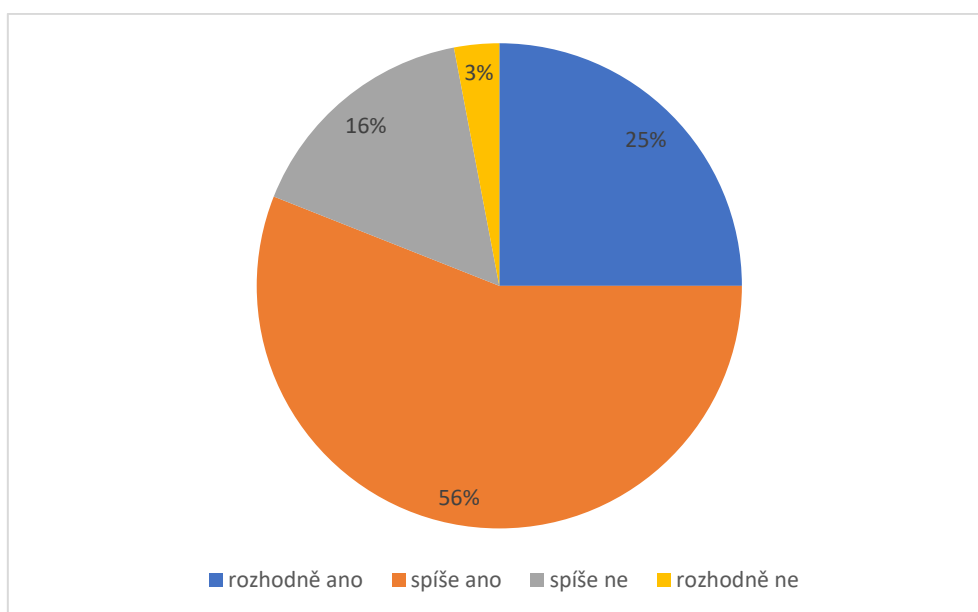
Zdroj: vlastní zpracování.

Z Grafu 4.13 vyplývá, že neochota zaměstnanců se vzdělávat více než je potřebné pro jejich výkon práce je v počtu 61 zaměstnanců, tj. 59 %. Naopak nad rámec své pracovní náplně by se rádo vzdělávalo 43 pracovníků, což je 41 %.

14. Jste spokojeni s kvalitou interního školení?

Tato další otázka měla za cíl zjistit, jak pracovníci vnímají kvalitu interních školení, které jsou pořádány přímo společností XYZ. Možnosti odpovědi byly: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

Graf 4.14 Kvalita interního školení



Zdroj: vlastní zpracování.

Odpověď spíše ano označilo v dotazníku více než polovina respondentů, tedy celkem 58 lidí, což je 56 %. S kvalitou interního školení je naprosto spokojeno 26 zaměstnanců, tj. 25 %. Dalších 17 pracovníků, tedy 16 %, uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a svou nespokojenost projevili 3 respondenti, což jsou 3 %, kteří zaznačili, že rozhodně nejsou s kvalitou interního školení spokojeni, viz Graf 4.14.

15. Uved'te, prosím, Vaše návrhy a doporučení, která by mohla napomoci zlepšit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XYZ:

Cílem této otevřené otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci společnosti podněty, které by mohly sloužit ke zlepšení celého nastaveného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XYZ.

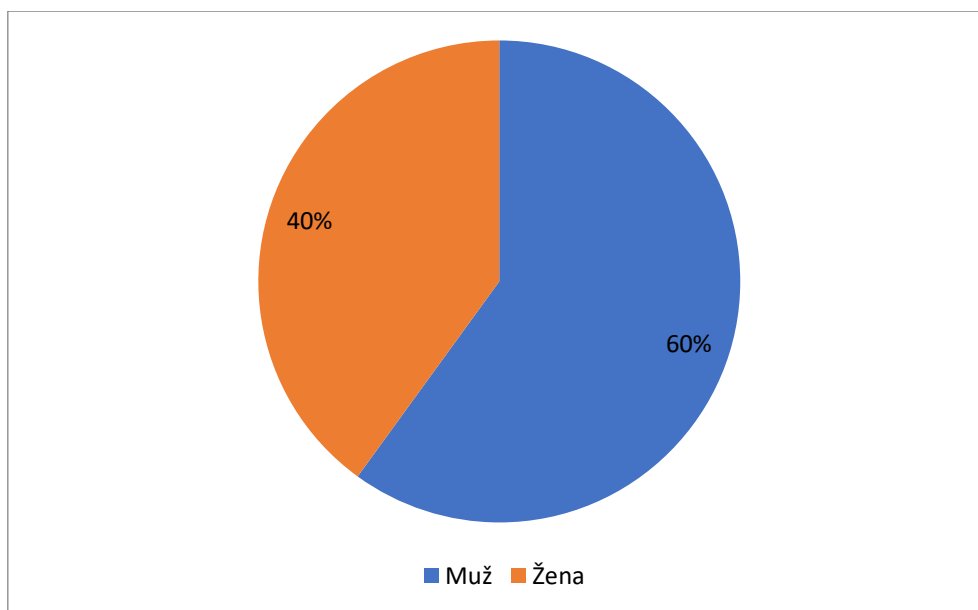
Většina zaměstnanců na tuto otázku neodpověděla vůbec, napsala odpověď „nevím“ nebo že nemají žádné připomínky, jelikož jim celý systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti vyhovuje.

Často se objevovala odpověď, že by bylo vhodné pořádat více školení ve firmě pro větší počet zaměstnanců. Další připomínkou bylo zavedení e-learningu a katalogu školení, ze kterých by si mohli zaměstnanci školení vybírat. Dále se objevovalo možnost vybrat si sám školitele na základě předchozích zkušeností a nechat si pak vzdělávací akci proplatit firmou.

16. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf x.xx zachycuje strukturu pracovníků dle pohlaví. Dotazník vyplnilo větší procento mužů než žen, konkrétně 62 mužů, tedy 60 % a 42 žen, tj. 40 %. Z grafu vyplývá, že muži jsou většinově zastoupeni nejen v celkovém počtu zaměstnanců, ale i mezi THP zaměstnanci.

Graf 4.16 Struktura respondentů dle pohlaví

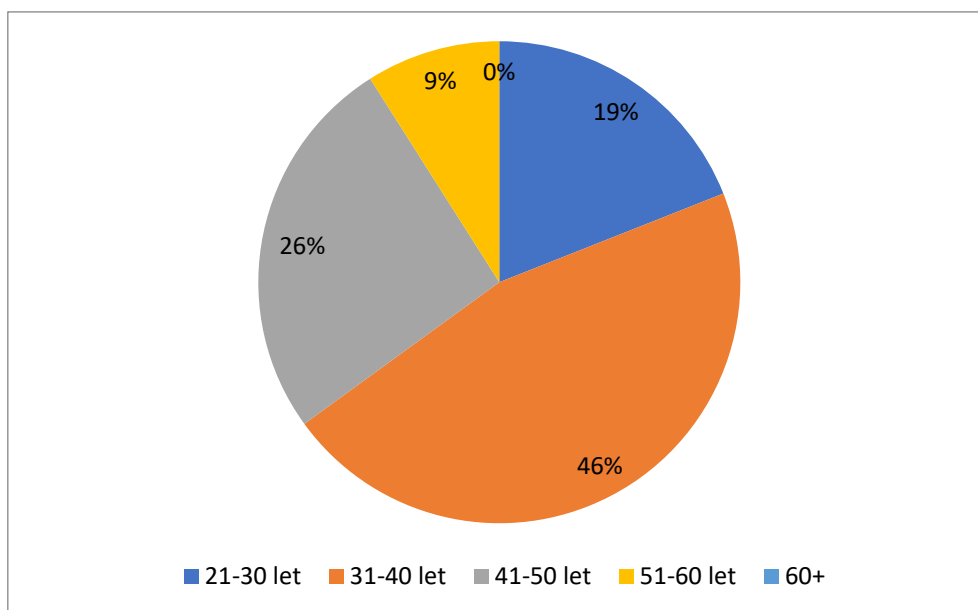


Zdroj: vlastní zpracování.

17. Kolik je Vám let?

V Grafu x.xx je znázorněno věkové složení respondentů, kteří zaslali vyplněný dotazník zpět. Nejpočetnější skupina respondentů, kteří vyplnili dotazník, byla ve věku 31-40 let, tj. celkem 48 zaměstnanců, což je 46 %. Druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci ve věku 41-50 let, která je zastoupena 27 pracovníky, tedy 26 %. Ve věku 21-30 let bylo 20 zaměstnanců, tj. 19 %. Celkem 9 pracovníků, tedy 9 %, bylo v kategorii 51-60 let. Žádný z respondentů nebyl zastoupen ve věkové kategorii 60 a více let.

Graf 4.17 Struktura respondentů dle věku

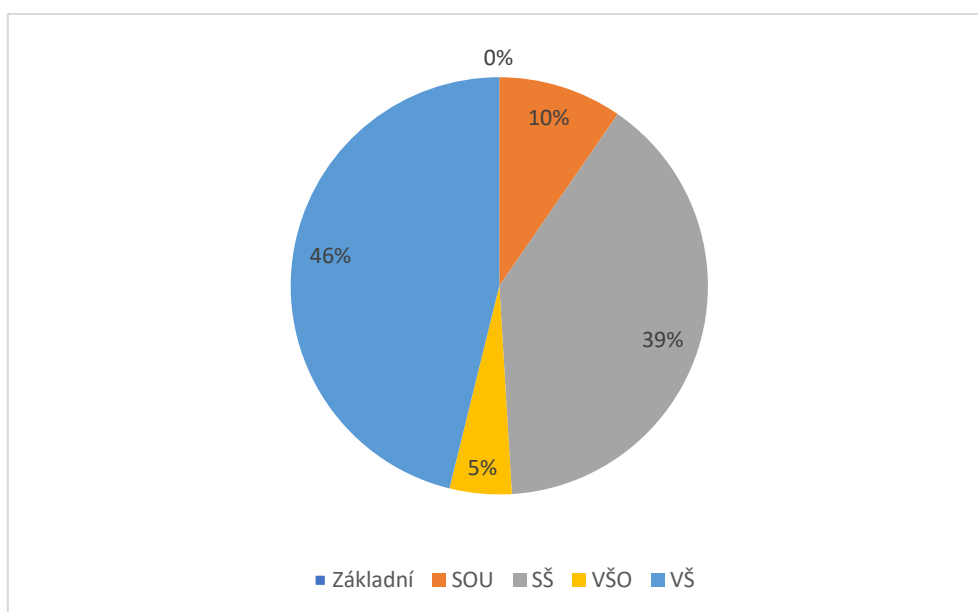


Zdroj: vlastní zpracování.

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.18 ukazuje, jakého nejvyššího vzdělání respondenti dosáhli. Nejvíce zaměstnanců mají vysokoškolské vzdělání, a to v počtu 48 pracovníků tj. 46 %. Úplné střední vzdělání s maturitou má 41 zaměstnanců, tedy 39 %. Dalších 10 %, což je 10 respondentů, dosáhli středního odborného vzdělání s výučním listem. Celkem 5 zaměstnanců, tj. 5 %, mají vyšší odborné vzdělání. Žádný z technicko-hospodářských zaměstnanců nemá jen základní vzdělání.

Graf 4.18 Struktura respondentů dle vzdělání

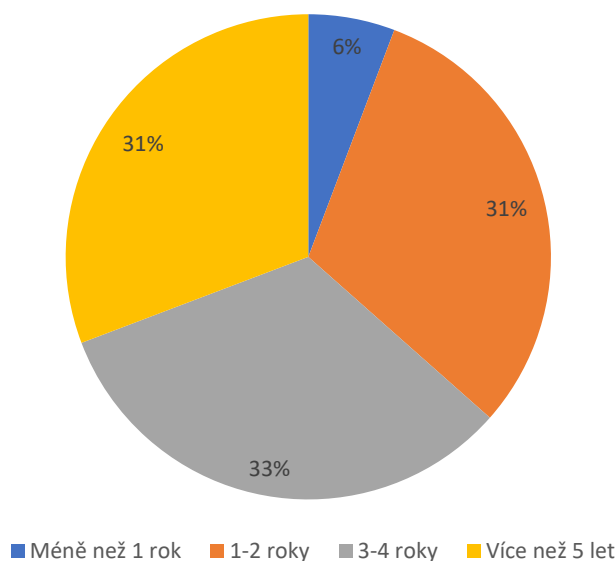


Zdroj: vlastní zpracování.

19. Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

Účelem poslední otázky bylo zjistit, jak dlouho jednotliví respondenti pracují ve společnosti XYZ. Z Grafu 4.19 je možné vyčíst, že nejvíce respondentů je zaměstnáno ve společnosti již 3-4 roky, tj. 33 %. Dalších 32 zaměstnanců, tedy 31 %, je zaměstnáno 1-2 roky. Stejný počet, tedy 32 pracovníků, což je 31 %, pracuje v XYZ více než pět let. Dalších 6 respondentů, tj. 6 %, jsou zaměstnáni ve společnosti méně než 1 rok.

4.19 Doba zaměstnání respondentů ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná část respondentů je spokojená s nastaveným systémem vzdělávání a rozvoje a má zájem se dále vzdělávat, a to zejména kvůli seberealizaci. Vzdělávání zaměstnanci potřebují k výkonu svých pracovních činností.

Nabídky na vzdělávací akce dostávají pracovníci od personálního oddělení. Nejčastěji se školení provádí mimo pracoviště a pracovníci mají možnost spolurozhodovat, jakých vzdělávacích aktivit se zúčastní. Nejčastěji bylo uvedeno, že ochota zaměstnanců podílet se na svém vzdělávání, je částkou do 500 Kč.

Převážná část zaměstnanců není ochotna se účastnit vzdělávacích aktivit mimo svou pracovní dobu bez náhrady mzdy či vzdělávat se nad rámec své pracovní náplně. Zaměstnanci pocítují, že nemají možnost zpětně ohodnotit, jestli jejich školení bylo účinné. Největší zájem mají zaměstnanci o počítačové kurzy a jako nejvhodnější metoda vzdělávání se jim jeví e-learning. Zaměstnanci jsou spokojeni s kvalitou interního školení.

5 Návrhy a doporučení

V následující kapitole budou popsány návrhy a doporučení, které by mohly zlepšit systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti XYZ. Tyto návrhy a doporučení vychází z dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, rozhovoru s personalisty společnosti, vlastním působením ve firmě, analýzou poskytnutých dokumentů ke vzdělávání a závěru z auditů. Pokud by firma vzala doporučení a návrhy za své a snažila se je aplikovat, vylepšil by se tak celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, případně by se tak eliminovaly jeho nedostatky.

1) SAP Learning Solution

Firma XYZ patří mezi velké společnosti, proto může být závažnější, že evidence školení probíhá pouze skrze tabulkový kalkulátor MS Excel. Co se týče periodických zákonných školení, tak na každé jednotlivé školení existuje samostatný soubor. V případě, že tedy zaměstnanec opustí firmu, je nutné jej zvlášť vymazat z každého excelu. Evidence odborných školení je ještě složitější, jelikož existuje pouze papírová evidence skrze prezenční listiny, které se zakládají do šanonu dle jednotlivých let. V elektronické podobě se odborná školení evidují pouze v plánech školení za každý rok. Proto nelze exportovat přehled absolvovaných školení u jednotlivých zaměstnanců bez složitějšího hledání.

Společnost využívá podnikový informační systém SAP. Na personálním oddělení je aktivně využíván SAP HR20 pro personalistiku a SAP HR30 za účelem vedení docházky a zpracování mezd. Společnost by tedy mohla zakoupit modul SAP Learning Solution, pomocí kterého by personalista, který má na starosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě, mohl vést přehlednou evidenci všech školení, kterých se jednotliví zaměstnanci zúčastnili. Mimo evidence umožňuje modul také skrze katalog školení přihlašovat pracovníky na školení a provádět závěrečné hodnocení školení.

Veškeré přístupy se vyřizují v Německu, konkrétně v závodu se sídlem ve Stuttgartu. Nejprve by musela vedoucí HR se souhlasem vedoucího závodu požádat o povolení, aby mohl být modul v naší společnosti využíván. Další postup je takový, že po schválení se musí vyplnit tzv. request, který se odešle právě do Stuttgartu, díky kterému se přiřadí konkrétnímu zaměstnanci přístup.

Firma by za přístup do tohoto modulu platila 2 700 Kč za jednoho uživatele měsíčně. Na personálním oddělení je potřeba, aby do tohoto modulu měli přístup nejméně dva zaměstnanci z důvodu zastupitelnosti, proto by ročně zaplatila 64 800 Kč. Dalšími náklady by bylo školení, které by musely tyto dvě pracovnice absolvovat, aby uměly správně a efektivně modul využívat. Přichází v úvahu dvě varianty – školení ve společnosti XYZ ve Stuttgartu či školení organizované mimo skupinu XYZ externí společnostmi, která tyto kurzy organizuje. Kurzy na míru poskytuje například Educity, a to za cenu 16 000 Kč. Délka školení je 1 den. Školení kolegy ze Stuttgartu by sice vyšlo levněji, ale na druhou stranu by to znamenalo nejméně tři denní absenci dvou zaměstnanců na oddělení, náklady na ubytování, dopravu a stravné za tři dny.

2) Zavedení jednotného souboru na odborná školení

Pokud by společnost nevyužila předchozí návrh, díky němuž by měla přehlednou evidenci absolvovaných školení svých zaměstnanců, bylo by vhodné vytvořit jeden soubor na vedení odborného školení, které pracovník již absolvoval. Doteď firma vede evidenci v souboru, který zahrnuje i neuskutečněná školení, což je matoucí a pro personalistu namáhavé ve chvíli, kdy potřebuje rychle vyexportovat, jaká školení daný zaměstnanec absolvoval.

Pro tento návrh by se dal rovněž využít tabulkový kalkulátor MS Excel. Jednotlivé listy by mohly dány podle oddělení pro větší přehlednost. V prvním sloupci na každém listě by mohli být vedeni zaměstnanci daného oddělení, kde by jej personalista při nástupu do zaměstnání zapsal. V opačném případě – tedy když pracovník firmu opouští – by bylo vhodné si vést archiv, kdyby se zaměstnanec jednou vrátil do společnosti. Každému zaměstnanci by se po absolvování školení připsalo, a to i s cenou, organizátorem školení a dobou trvání.

Tento soubor by mohl během chvíle ukázat spoustu užitečných informací jako například kolik lidí má patřičné dovednosti, schopnosti i znalosti, jaké náklady na vzdělávací akce vynaložila společnost na daného zaměstnance či oddělení či kolik školení bylo za dané časové období uspořádáno.

3) E-learning

Tento způsob vzdělávání není vůbec obvyklý. V minulosti proběhl ve společnosti e-learning, a to například na objasnění ochrany osobních údajů. Setkal se u zaměstnanců

s úspěchem, proto zavedení častějších e-learningů je podáno jako další návrh pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Skupina XYZ provozuje na svém intranetu e-learningové programy, do kterého však nemají zaměstnanci společnosti XYZ přístup. Bylo by tedy vhodné zažádat o tyto přístupy, aby tyto užitečné programy mohly být více využívány ve společnosti. Všechny programy jsou v anglickém jazyce, což by neměl být problém pro žádného zaměstnance pracujícího v administrativě, jelikož angličtina je firemním jazykem.

Další možností je zavedení e-learningu pro výuku cizích jazyků. V současné době probíhají ve společnosti jazykové kurzy, avšak nejedná se o individuální výuku, kdy by se tempo dalo přímo přizpůsobit zaměstnanci. Proto by využití e-learningů mohlo být v mnoha ohledech pro zaměstnance efektivnější. Na druhou stranu by bylo pro firmu komplikované hlídat, zda se pracovník nevěnuje těmto programům v pracovní době, jelikož návštěva jazykových kurzů ve firmě se nezapočítává do pracovní doby.

4) Rozšíření kvalifikační matice

Kvalifikační matice slouží k popisu úrovně kvalifikace daného zaměstnance, a to jak zaměstnaného ve výrobě, tak v administrativě. Na základě častých doporučení a nedostatků z auditů ve společnosti XYZ. by bylo vhodné kvalifikační matici rozšířit. Momentálně totiž kvalifikační matice popisuje úroveň kvalifikace zaměstnance jen na oddělení, kde momentálně pracuje, ale už nezohledňuje skutečnost, že určitý počet let pracoval na jiném oddělení a má dosaženou úroveň i v jiných oblastech, než je potřeba na oddělení, kde pracuje.

Současná kvalifikační matice se by se tak dala rozšířit o pracovní činnosti, které nejsou shodné s pracovními činnostmi, které se vykonávají na daném oddělení. Aby se dalo jasně najevo, že tato kvalifikace není na daném oddělení potřeba, označila by se buňka v souboru vedeném v MS Excel „x“, a tak se nebude počítat do celkové kvalifikace zaměstnanců XYZ.

5) Zavedení častějšího interního školení

Na základě dotazníkového šetření jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s kvalitou interního školení, avšak po důkladnějším prostudování počtu interních školení by bylo pro firmu efektivní pořádat více interních školení. Jelikož i rozpočet na vzdělávací akce na rok 2020 je značně omezený, je to cesta, jak své zaměstnance vzdělávat a zároveň ušetřit na nákladech na tato školení.

Zaměstnanci, kteří jsou specialisté ve svém oboru, mohou předávat zkušenosti svým kolegům. Po domluvě s personálním oddělením lze zarezervovat místnost, která je přímo určena na školení s kapacitou 18 zaměstnanců a určit účastníky vzdělávací akce, kterým by daná nová znalost či schopnost byla nápomocna při vykonávání jejich pracovní činnosti.

6) Zpětná vazba účastníka školení po absolvování vzdělávací akce

V současné době po absolvování školení ohodnocuje účinnosti tohoto školení pouze vedoucí zaměstnanec daného pracovníka. Jak ale vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci nedostávají ohodnotit účinnost vzdělávací akce, které se zúčastnil a poskytnou tak zpětnou vazbu sám za sebe.

Po každém externím školení sice zaměstnanec hodnotí dané školení, ale hodnocení probíhá bezprostředně hned po vzdělávací akci, tudíž není možné, aby pracovník mohl posoudit, jaký přínos to pro něj mělo při aplikaci nově nabytých znalostí při jeho běžné pracovní činnosti. Proto by bylo vhodné zachovat hodnocení školení pracovníkem jako takové prakticky ihned po akci, aby mělo personální oddělení zpětnou vazbu, co se týče organizace, která školení zaštiťovala, ale zároveň nechat zaměstnance ohodnotit školení po určité době – například 3 měsíce, aby vyhodnotil, jestli pro něj měla vzdělávací akce přínos.

Pro tento účel by se nemusel zavádět nový formulář, aby nedocházelo k přehnané byrokracii ve firmě, ale dal by se upravit stávající tak, aby jednu část vyplnil vedoucí zaměstnanec (tak, jak tomu bylo doposud) a druhou část by vyplnil zaměstnanec. Pro oba by to mohla být i dobrá zpětná vazba, jelikož zaměstnanec by viděl, jestli jeho vedoucí pracovník vnímá pozitivní změnu ve výkonu jeho pracovní činnosti, a naopak pro vedoucího zaměstnance by bylo přínosem to, že by věděl, zda další své podřízené na takové školení v budoucnosti posílat či nikoliv.

7) Návrh na finančním podílení se na školení ze strany zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že část zaměstnanců by byla ochotna se podílet na financování vlastních vzdělávacích akcí. Vzhledem k nízkému rozpočtu na vzdělávací akce na rok 2020 by tohle mohla být cesta, jak realizovat více školení.

Pokud by přišel požadavek na školení daného zaměstnance, které by nebylo vyhodnoceno jako nezbytné pro vykonávání jeho pracovní činnosti, mohlo by personální oddělení dát zaměstnanci návrh, že školení bude realizováno, ale jen za podmínky, že si určité procento uhradí sám. V případě, že by zaměstnanec souhlasil, byla by sepsána dohoda, že mu bude tato dohodnutá částka stržena ze mzdy.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci. Vzdělávání a rozvoj je považováno za klíčovou oblast v personálním řízení každé organizace, jelikož neustálým vzděláváním zaměstnanců je zajištěn efektivní chod organizace.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané společnosti a následně navrhnout řešení nedostatků, pomocí kterých by se mohl zefektivnit celý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Celá diplomová práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a na část praktickou. Druhá kapitola této práce byla věnována teoretické části a byla vypracována na základě odborné literatury.

Praktická část práce započala třetí kapitolou, ve které byly popsány charakteristiky vybrané organizace, její historie struktura zaměstnanců a také organizační struktura.

Čtvrtá kapitola se soustředovala na analýzu systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti, do které bylo zahrnuto vyhodnocení dotazníkového šetření, na jehož základě byly podány návrhy a doporučení v páté kapitole.

Celkem bylo podáno sedm návrhu a doporučení vedoucích ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jedná se o zakoupení modulu SAP Learning Solution, zavedení jednotného souboru na odborná školení, zavedení e-learningu, rozšíření kvalifikační matice, dále častější pořádání interního školení, získání zpětné vazby účastníka školení po absolvování vzdělávací akce a finanční podílení se na školení ze strany zaměstnance.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má společnost zavedený již dlouho a funguje. Žádné zásadní chyby v procesu nebyly odhaleny ani na základě dotazníkového šetření. Pokud by však organizace přistoupila na návrhy a doporučení, které byly popsány v této práci, jistě by se celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zefektivnil.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BLÁHA, Jiří. et al. *Pokročilé Řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří, BLÁHA, Andrea, ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [11] LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to human resource management: a guide to HR in practice*. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 978-1-84398-359-0.
- [12] MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada Publishing, 2010. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-3236-7.
- [13] PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

- [15] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [16] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [17] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje

- [18] Case-method teaching: advantages and disadvantages in organizational training. *ResearchGate* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327807349_Case-method_teaching_advantages_and_disadvantages_in_organizational_training
- [19] Growth mindset jako základ celoživotního učení. *Medium* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://medium.com/edtech-kisk/growth-mindset-jako-z%C3%A1klad-celo%C5%BEivotn%C3%ADho-u%C4%8Den%C3%AD-14e9ee14d109#_ftn1
- [20] How Effective Is Outdoor Training? *HR.com* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: https://www.hr.com/en/communities/training_and_development/how-effective-is-outdoor-training_eacwk044.html
- [21] Jak se učí generace. *Medium* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/jak-se-u%C4%8D%C3%AD-generace-f762cbb92ad7>
- [22] LSO - modul vzdělávání. *EDUCITY* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy-na-miru/pocitacove-a-it-kurzy-id-39/lso-modul-vzdelavani-id-2246273>
- [23] Modely tzv. blended learningu (úvod do problematiky). *NET UNIVERSITY* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <http://www.net-university.cz/blog/modely-tzv-blended-learningu-uvod-do-problematiky/>
- [24] Návod na použití generací. *Forbes* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- [25] Using Bloom's Taxonomy to Write Effective Learning Objectives. *Teaching Innovation & Pedagogical Support* [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://tips.uark.edu/using-blooms-taxonomy/>

- [26] What Having a “Growth Mindset” Actually Means. *Harvard Business Review* [online].
[cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti XYZ

Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

EMS – Systém environmentálního managementu

FIFO – First In, First Out

HR – Human Resources

HSE – Health, Safety and Environment

MS – Microsoft

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Specification

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

PO – Požární ochrana

SAP – Systémy, aplikace a produkty při zpracování dat

s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

THP – Technicko-hospodářský pracovník

TPM – Total Productive Maintenance

VZV – Vysokozdvíhový vozík

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.4.2020

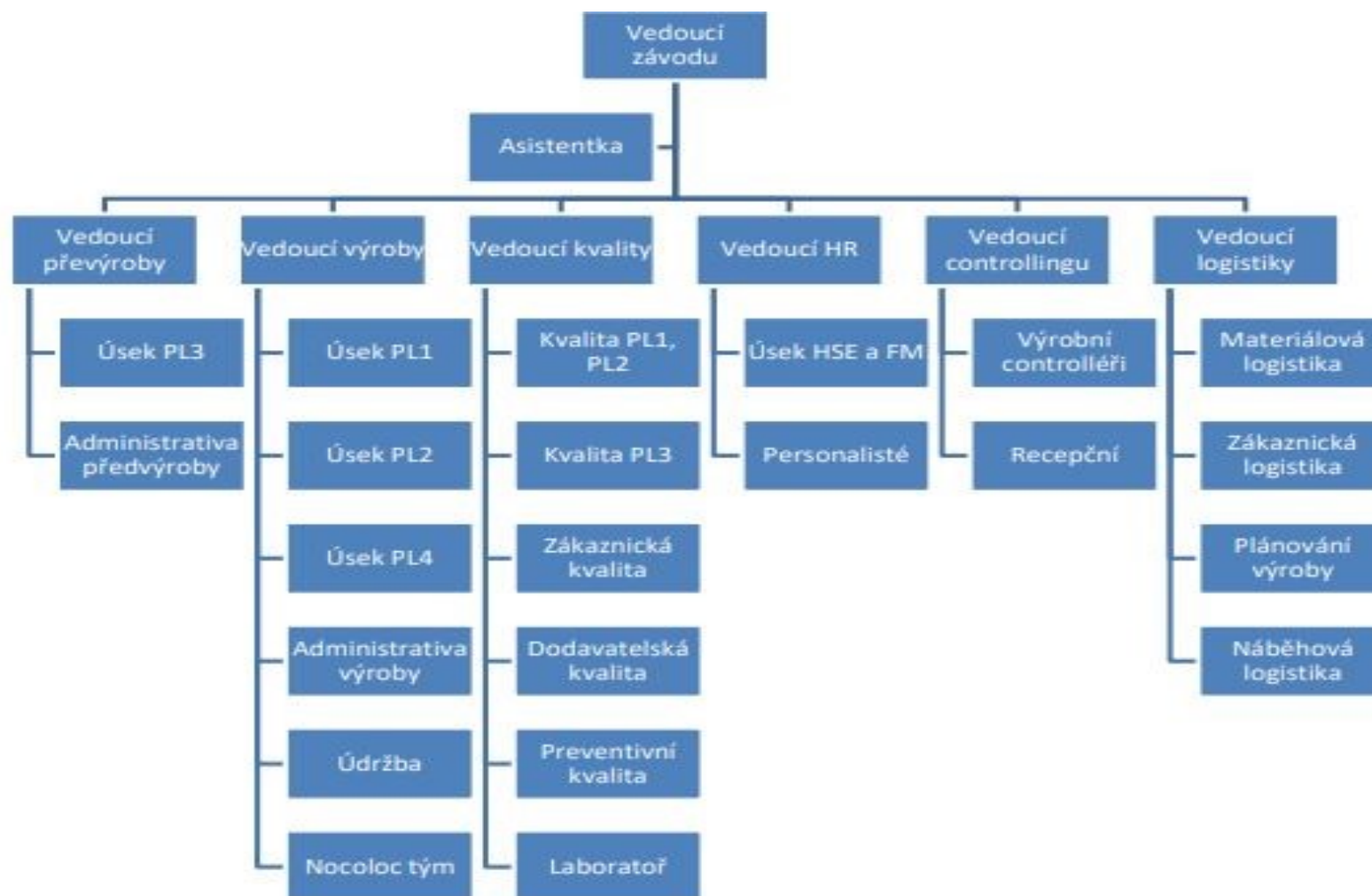


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha 1:** Organizační struktura společnosti
- Příloha 2:** Dotazník
- Příloha 3:** Prezenční listina
- Příloha 4:** Formulař k hodnocení školení
- Příloha 5:** Záznam o změně kvalifikace zaměstnanců výroby

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

dovolte, abych se Vám krátce představila. Jmenuji se Michaela Kohutová a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, jehož vyplnění nezabere déle než pět minut. Výsledky budou použity jako podklad pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Děkuji za váš čas a přeji pěkný zbytek dne.

1) Jste spokojen(á) se systémem vzdělávání, který je zavedený ve Vaší firmě?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

2) Máte zájem se vzdělávat?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

3) Z jakého důvodu se chcete vzdělávat,

- a) Seberealizace
- b) Kariérní růst
- c) Vyšší mzdové ohodnocení
- d) Jiný důvod: _____

4) Je neustálé vzdělávání potřebné k výkonu vaší pracovní činnosti?

- a) Ano
- b) Ne

5) Z jakých zdrojů dostáváte nabídky na školení (lze označit více odpovědí)?

- a) Vedoucí zaměstnanec
- b) Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- c) Kolegové
- d) Intranet
- e) E-mailem

6) Kde nejčastěji probíhá ve Vaší firmě školení?

- a) Na pracovišti
- b) Mimo pracoviště

7) Máte možnost spolurozhodovat o absolvování vašich vzdělávacích aktivit?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Ne, ale tuto možnost bych uvítala

8) Jste ochotni se finančně podílet na svém vzdělávání?

- a) Rozhodně ne
- b) Ano, částkou do 500 Kč
- c) Ano, částkou v rozmezí 500–1000 Kč
- d) Ano, částkou vyšší, než je 1000 Kč

9) Jste ochotní se zúčastňovat vzdělávacích aktivit i mimo pracovní dobu bez náhrady mzdy?

- a) Ano
- b) Ne

10) Máte možnost zpětně ohodnotit účinnost školení?

- a) Ano
- b) Ne

11) O jaké kurzy byste měl(a) zájem? (možno zakroužkovat více odpovědí)

- a) Počítačové kurzy
- b) Jazykové kurzy
- c) Finance a ekonomika
- d) Vedení týmu, manažerské a osobnostní kompetence
- e) Marketingový kurz
- f) Kurz zaměřující se na soft skills
- g) Jiný: _____

12) Jaká z metod vzdělávání Vám považujete pro vás nejvhodnější? (můžete označit i více odpovědí)

- a) Mentoring – podpora člověka dle daných požadavků
- b) Coaching – podpora na základě progresu vzdělávaného
- c) Instruktaž – předvedení činnosti
- d) Rotace práce – plnění různých pracovních činností na různých odděleních
- e) Workshop – aktivita, při které se řeší v týmech různé problémy pro praxi
- f) Brainstorming – podávání návrhu řešení
- g) Přednáška
- h) Případová studie – diagnostika a návrh řešení určité situace
- i) E-learning – vzdělávání s pomocí počítače
- j) Outdoor training – sportovní aktivity pořádané za účelem rozvoje určitých schopností
- k) Simulace – vytváření zjednodušených modelových situací
- l) Hraní rolí – přebrání role při řešení konkrétní situace

13) Máte zájem se vzdělávat i nad rámec Vaší pracovní náplně?

- a) Ano
- b) Ne

14) Jste spokojení s kvalitou interního školení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15) Uved'te, prosím, Vaše návrhy a doporučení, která by mohla napomoci zlepšit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XYZ.

16) Jaké je vaše pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

17) Kolik je Vám let?

- a) 21-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 60+

18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné vzdělání s výučním listem
- c) Úplné střední vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

19) Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-4 roky
- d) Více než 5 let

Zdroj: vlastní zpracování.

Záznam o provedeném výcviku (školení)

Název Vyhláška 50/78 Sb.				
Školitel: XYZ			Datum: 16.10.2019	Strana: 1
Cíl: periodické přezkoušení			Trvání: 09:00 – 15:00	
Jméno (prosíme tiskacím)	Osobní číslo	Oddělení	Datum	Podpis
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Datum/Podpis škitele:

...../.....

(Podepsané listy zašlete prosím zpet na příslušné oddelení.)

Zdroj: interní materiály společnosti.

Příloha 4: Formulář k hodnocení školení

Hodnocení školení

Datum:	Název kurzu:
--------	--------------

1. ÚČASTNÍK ŠKOLENÍ

Jméno a příjmení	Pracovní zařazení/pozice	Oddělení a nadřízený
	Jak dlouho školení trvalo	Kolik času jsem na školení strávil

2. DODAVATEL

Firma / jméno a příjmení lektora (přednášejícího)

3. ÚROVEŇ ŠKOLENÍ (vyplní účastník školení)

	Výborná 100 %	Dobrá 80 %	Průměrná 50 %	Horší 30 %	Nevyhovující 0 %	
Obsah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lektor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materiály (pokud si nějaké odnášíte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nehodnotím <input type="checkbox"/>
Prostory	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Podpis účastníka školení:

4. ÚČINNOST ŠKOLENÍ – hodnotí se nejdříve po 3 měsících od provedení kurzu (vyplní nadřízený účastníka)

	100 %	80 %	50 %	30 %	0 %
Vhodný výběr školení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Míra využití získaných znalostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšení efektivity práce proškoleného pracovníka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokud byla účinnost školení zhodnocena jako neuspokojivá (v průměru pod 60 %), navrhně hodnotící i vhodné nápravné opatření. Nadřízený v případě nutnosti zorganizuje ve spolupráci s personálním úsekem pro výše uvedeného účastníka školení opakované nebo náhradní.

Datum: Podpis nadřízeného:

5. POZNÁMKA (zde prosím pišťe poznatky na obsah, materiály a prostory, ve kterých školení probíhalo – i takto můžeme dosáhnout zvýšení efektivity vzdělávání – pokud Vám nebude tento prostor stačit využijte volného místa na druhé straně).

	Děkujeme za vyplnění formuláře a poskytnutou zpětnou vazbu.
--	---

Zdroj: interní materiály společnosti.

Příloha 5: Záznam o změně kvalifikace zaměstnanců výroby

Záznam o změně kvalifikace zaměstnanců výroby

		Popis činností pro dosažení požadované úrovně kvalifikace zaměstnance				
Jméno a příjmení zaměstnance	Osobní číslo zaměstnance	Úroveň kvalifikace	1	2	3	4
		Číselné označení školení podle kvalifikační matice	--> vstupní školení --> zařazení a proškolení na pracovišti --> seznámení s výrobní dokumentací --> seznámení se standardy na pracovišti --> pracuje pod dohledem (trenér, seřizovač, mistr techniky)	--> splňuje požadavky úrovně 1 a pracuje samostatně --> znalost navádění dat do SAP a ERFEL --> znalost uvolnění výroby na daném pracovišti --> výkon odpovídá požadovanému plánu výroby --> dodržuje standardy	--> splňuje požadavky úrovně 2 --> spolupráce při přestavbě zařízení a změně varianty --> schopen odstranit drobné poruchy --> znalost uvedení stroje do provozu --> schopnost dohlížet na nového zaměstnance	--> splňuje požadavky úrovně 3 --> schopnost přestavby zařízení a změny varianty --> spolupráce při opravách --> znalost uvolnění výroby daného procesu (CAC, ICAC, LTR, IM...) --> schopnost zaškolení zaměstnance na všechny úrovně kvalifikace
			Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:
			Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:
			Datum:	Datum:	Datum:	Datum:
			Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:
			Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:
			Datum:	Datum:	Datum:	Datum:
			Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:
			Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:
			Datum:	Datum:	Datum:	Datum:
			Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:
			Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:
			Datum:	Datum:	Datum:	Datum:
			Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:	Podpis zaměstnance:
			Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:	Podpis nadřízeného:
			Datum:	Datum:	Datum:	Datum:

Zdroj: interní materiály společnosti.